

**“FORMULACION Y EJECUCIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN  
ESTRATEGICA PARA LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO  
ADSCRITAS A C.I. EL ROBLE S.A. 2007”**

**EDUARDO BUENDÍA YEPES  
JOSÉ LUIS RODRIGUEZ VILLA**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMICAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DIURNA  
SANTA MARTA D.T.C.H.**

**2007**

**“FORMULACION Y EJECUCIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN  
ESTRATEGICA PARA LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO  
ADSCRITAS A C.I. EL ROBLE S.A. 2007”**

**EDUARDO BUENDÍA YEPES  
JOSE LUIS RODRIGUEZ VILLA**

**Director  
RUBEN DARIO LOPEZ SEPULVEDA  
Especialista en Formulación y Evaluación de proyectos**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMICAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DIURNA  
SANTA MARTA D.T.C.H**

**2007**

## **NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**RUBEN DARIO LOPEZ SEPULVEDA**

**Presidente de Tesis**

**Santa Marta, Julio del 2007**

## DEDICATORIA

A DIOS, nuestro señor y salvador, quien me ha guiado por el mejor de los caminos, llenando mi vida de sabiduría y perseverancia para lograr mis metas y objetivos.

A mis padres **FRANCISCO DIAGO RODRIGUEZ VILLA** y **ALICIA ESTHER VILLA PEÑALOZA**, por todo su amor, apoyo y comprensión, lo cual a sido la base fundamental para el desarrollo de mi vida.

A mis maravillosos **Hermanos**, quienes con su esfuerzo y trabajo, me permitieron alcanzar este gran sueño.

A mis amigos y compadres por su compañía y colaboración

A mi amigo y maestro **RUBEN DARIO LOPEZ**, por trasmitirnos sus conocimientos y apoyarme en alcanzar este gran sueño.

A nuestra jurado, **MARTHA MENDOZA**, por su sabiduría y paciencia en la construcción de nuevos conocimientos.

A mi amigos y compañero de tesis (EDUARDO), por excelente equipo de trabajo que conformamos y por tolerar y valorar todos mis esfuerzos.

**JOSE LUIS**

## **DEDICATORIA**

**A JEHOVA DIOS**, Por guiarme en el camino de la vida, por dotarme de sabiduría e Inteligencia y por hacerme un Hombre de bien permitiéndome realizar mis sueños

A mis Padres **ARNALDO BUENDIA LIZCANO Y LILIA YEPEZ OLIVERA**, por el apoyo moral y espiritual y por inculcar en mí valores tan sólidos que han hecho que este gran día llegara.

**A mis Hermanos y Sobrinos**, por las alegrías y palabras de afecto que me hicieron llegar en momentos en los que me sentía desfallecer.

**A RUBEN DARIO LOPEZ**, por su amistad sincera, por aportar sus conocimientos y experiencia como docente y por darme una voz de aliento a aras a mi superación.

**A MARTHA MENDOZA PEREZ**, jurado de nuestra tesis, por su tolerancia y sabiduría en la construcción de nuevos conocimientos.

**A RAFAEL DIAZ PEDRAZA**, por todos los valores irrestrictos que ha aportado a mi esfuerzo de superación.

**A JOSE LUIS**, mi Amigo y compañero de tesis por su tolerancia y por valorar mis esfuerzos, **JOSE** la amistad es un proceso que se construye día a día gracias por ser mi amigo.

**EDUARDO ANTONIO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores de esta tesis de grado, expresan sus más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que sin esperar nada a cambio dieron todo de si por hacer realidad este trabajo de grado y de nuestra formación profesional, muy especialmente a:

Las cooperativas de trabajo asociado adscritas a **C.I. EL ROBLE S.A.**, COOTRACAL, COOTRAGENESIS, COOTRANUEVA, COOTRAMIG, COOTRAUNIDOS, SATELITE C.T.A.

**FERNANDO AFRICANO ORTIZ**, Ingeniero Agrónomo, Gerente de Agricultura de C.I. EL ROBLE S.A., por transmitirnos todos sus conocimientos y experiencias.

**BERENICE TRILLOS HURTADO**, Administradora de Empresas, Coordinadora Socioempresarial de C.I. EL ROBLE S.A., por su apoyo y colaboración continua.

**A la Universidad del Magdalena**, por ser esta un alma mater que imparte un conocimiento moderno del pensamiento administrativo y por brindar toda una serie de herramientas necesarias para realizar este trabajo de grado.

A la señora **ILSE LETICA DIAZ PEDRAZA**, Administradora de empresa, especialista en Administración de Mercado, por sus aportes al pensamiento administrativo moderno y cooperativo.

A la docente y amiga **MARTHA MENDOZA PEREZ**, Profesional en Administración de empresas, por sus aporte al trabajo de grado.

## **CONTENIDO**

	<b>Págs.</b>
<b>INTRODUCCION.</b>	<b>13</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>17</b>
<b>1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>18</b>
<b>2. ANTECEDENTES.</b>	<b>20</b>
<b>3. MARCO TEORICO</b>	<b>34</b>
<b>3.1. LA PLANEACIÓN</b>	<b>35</b>
<b>3.2. LOS ESTRATEGAS</b>	<b>35</b>
<b>3.3. ORIGEN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>37</b>
<b>3.4. TIPOS DE ESTRATEGIAS</b>	<b>44</b>
<b>3.5. MODELOS CONCEPTUALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>46</b>
<b>3.6. DISEÑOS DE LAS ESTRATEGIAS, PROCESOS Y PARTICIPANTES</b>	<b>50</b>
<b>3.7. DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES EN EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN</b>	<b>51</b>
<b>3.8. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICAS EN LAS COOPERATIVAS</b>	<b>58</b>
<b>3.9. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS COOPERATIVAS ADSCRITAS A C.I. EL ROBLE S.A.</b>	<b>91</b>
<b>4. MARCO TEORICO CONCEPTUAL</b>	<b>93</b>
<b>5. MARCO NORMATIVO Y LEGAL</b>	<b>99</b>
<b>6. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN</b>	<b>119</b>

<b>7. OBJETIVOS.</b>	<b>122</b>
<b>7.1. OBJETIVO GENERAL.</b>	<b>122</b>
<b>7.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.</b>	<b>122</b>
<b>8. FORMULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE HIPOTESIS</b>	<b>124</b>
<b>8.1. HIPOTESIS DE TRABAJO</b>	<b>124</b>
<b>8.2. GRAFICACIÓN DE HIPOTESIS</b>	<b>125</b>
<b>9. DISEÑO METODOLOGICO</b>	<b>126</b>
<b>9.1 SELECCIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DE ANALISIS</b>	<b>126</b>
<b>9.2. DELIMITACION DEL ESPACIO TEMPORAL Y GEOGRAFICO DEL ESTUDIO.</b>	<b>127</b>
<b>9.2.1. Delimitación del Espacio Temporal.</b>	<b>127</b>
<b>9.2.2. Delimitación del Espacio Geográfico.</b>	<b>127</b>
<b>9.2.3. Mapas del Municipio de Zona Bananera del Magdalena.</b>	<b>129</b>
<b>9.2.4. Delimitación del Espacio Geográfico de la Extractora de Aceite El Roble</b>	<b>132</b>
<b>9.3. DURACIÓN ESTIMADA</b>	<b>132</b>
<b>9.4. FORMA DE OBSERVAR LA POBLACIÓN</b>	<b>132</b>
<b>9.5. TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>132</b>
<b>9.6. POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>133</b>
<b>10. LIMITACIONES</b>	<b>135</b>
<b>11. ANALISIS DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS QUE PRESENTAN LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO ADSCRITAS A C.I. EL ROBLE S.A.</b>	<b>136</b>



<b>11.1. PCI (PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA) DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO ADSCRITAS A C.I. EL ROBLE S.A.</b>	<b>140</b>
<b>11.2 POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO) DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO ADSCRITAS A C.I. EL ROBLE S.A.</b>	<b>141</b>
<b>11.3 ANALISIS DOFA HOJA DE TRABAJO DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO ADSCRITAS A C.I. EL ROBLE S.A.</b>	<b>142</b>
<b>11.4 MATRIZ DE IMPACTO DOFA – PONDERADO DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO ADSCRITAS A C.I. EL ROBLE S.A.</b>	<b>143</b>
<b>11.5. ANALISIS DOFA DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO ADSCRITAS A C.I. EL ROBLE S.A.</b>	<b>145</b>
<b>11.6 ESTRATEGIAS A CORTO Y LARGO PLAZO</b>	<b>147</b>
<b>12. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO ADSCRITAS A C.I. EL ROBLE S.A.</b>	<b>149</b>
<b>12.1 MISIÓN</b>	<b>149</b>
<b>12.2 VISIÓN</b>	<b>150</b>
<b>12.3 VALORES</b>	<b>150</b>
<b>12.3.1 VALORES ETICOS</b>	<b>151</b>
<b>12.4 PRINCIPIOS</b>	<b>151</b>
<b>12.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS Y ESTRATEGICOS</b>	<b>153</b>
<b>12.6 ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES</b>	<b>154</b>
<b>12.7 VENTAJAS COMPETITIVAS</b>	<b>155</b>
<b>12.8 DEOARTAMENTOS FUNCIONALES ESTRATEGICOS DE LA COOPERATIVA</b>	<b>157</b>

<b>12.9 PROCESO OPERATIVO – ADMINISTRATIVO EN LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO VINCULADAS AL SECTOR PALMERO</b>	<b>161</b>
<b>12.10 CONFORMACION Y ESTRUCTURACION DE COMITÉS ESPECIALES</b>	<b>164</b>
<b>13. CONCLUSIONES</b>	<b>167</b>
<b>14. RECOMENDACIONES</b>	<b>169</b>
<b>BIBLIOGRAFIA Y WEBGRAFIA</b>	<b>171</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>174</b>

## **LISTA DE TABLAS**

<b>Tabla 1. Preguntas que debe responder la Misión</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 2. Clasificación de los presupuestos</b>	<b>85</b>
<b>Tabla 3. Variables</b>	<b>126</b>

## **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>Grafico 1. Diagnostico Estratégico</b>	<b>45</b>
<b>Grafico 2. UBICACIÓN: Contexto Regional: Zona Bananera</b>	<b>129</b>
<b>Grafico 3. UBICACIÓN: Contexto Departamental</b>	<b>130</b>
<b>Grafico 4. UBICACIÓN: Contexto Municipal</b>	<b>131</b>

## INTRODUCCION

El sentido asociativo es inherente a la condición humana, tanto es así que desde comienzo de la historia el hombre ha tenido la necesidad de agruparse y no vivir aisladamente sino poder establecer una interacción continua e ínter influyente con sus semejantes y con los demás organismos de su entorno para poder lograr diversos fines. En un principio el hombre tenía que asociarse para poder vivir ante las adversidades y rigor de la naturaleza, luego para conservar poderío y demás actividades comunes: su actividad individual influye sobre otros y viceversa. La doble condición social e individual del hombre, lo impele a la cooperación con otros para alcanzar ciertos objetivos que por sus limitaciones no conseguiría en la acción individual, dando lugar así a las asociaciones, a las organizaciones y en general a todas las formas de agrupación que existen en la sociedad.<sup>1</sup>

Estas muestras de cooperativismo se han observado en el tránsito del desarrollo de la historia, lo cual deja claro que el hombre obtiene mejores resultados cuando se asocia con otros individuos para lograr un bien común. El hombre ha solucionado sus apetencias básicas a través del trabajo (serie de actividades humanas para aprovechar los recursos naturales en beneficio propio), que se deriva de la aplicación de su capacidad instrumental a las formas de energía que brinda la naturaleza, esta acción se cumple dentro del contexto asociativo del hombre a través de toda la historia. Es por eso que hoy se hace necesario retomar estos principios del cooperativismo debido a la situación económica que vive Colombia y por ende sus Departamentos; el cooperativismo desde sus inicios ha propendido por luchar a favor de un equilibrio socioeconómico, donde la solidaridad y la ayuda mutua se conviertan en la base del desarrollo, encontrando una nueva forma de organización social.

---

<sup>1</sup> CASTILLA FERRERO, Sandra Milena. Estudio socioeconómico para el diseño de una organización cooperativa estudiantil de ahorro y crédito 2005 Pág. 23.

Actualmente las organizaciones demandan de emprendedores y empresarios con visión, en un mundo globalizado donde no existen fronteras intelectuales y donde la dinámica de competitividad exige la mejor preparación para hacer frente a una sociedad con muchas oportunidades.

Las organizaciones se enfrentan permanentemente con situaciones en las que deben superar la incertidumbre para el logro de sus propósitos, la competencia, el ambiente, el mercado, los conflictos de intereses entre los distintos actores que intervienen en los procesos de producción, la comercialización, la gestión del trabajo institucional; estos son apenas algunos ejemplos de situaciones donde la incertidumbre y la oposición se convierten en factores prioritarios a considerar en la toma de decisiones. La nueva tendencia de la economía, obliga a las organizaciones a buscar nuevos métodos, nuevas metas que le permitan insertarse competitivamente en un mundo globalizado: innovar son también situaciones en que se enfrentan incertidumbres, conflictos y riesgos.

La Planeación Estratégica exige creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia que no se puede alejar del análisis cuantitativo. Aunque algunos análisis cuantitativos y cualitativos son necesarios para lograr un proceso de Implantación estratégica completa para que las decisiones que se tomen hoy no puedan afectar a la toma de decisiones en la empresa en un futuro, que quiera decir esto que no se valore el riesgo, todas estas herramientas pueden ayudar a los directivos de las organizaciones cooperativas el de visionar los riesgos futuros logrando una mejor comprensión de los parámetros utilizados en sus decisiones.

Por tal motivo se cree indispensable aplicar un modelo de Planeación Estratégica, que contribuya al fortalecimiento y desarrollo organizacional de las cooperativas de trabajo asociado adscritas a C.I EL ROBLE S.A., como lo son **COOTRACAL**, la cual fue creada para generar empleo mejorar el bienestar de

los asociados, jurídicamente el 1 de Septiembre del 2003, con trabajadores asociados con conocimiento y capacitación en el sector de la Economía Solidaria, relaciones humanas, cultivos de palma africana, bananos, riegos, drenaje, siembra y corte de pastos, viveros, mantenimiento de vías, etc. Sus asociados son vecinos del municipio de la Zona Bananera.

**COOTRAGENESIS**, La Cooperativa fue conformada con varios propósitos, uno de ellos es aunar esfuerzos y recursos para que de esta forma se puedan servir directamente sus asociados, defender su economía y elevar su nivel de vida social; basada en los principios de autonomía, democracia y solidaridad. Legalmente la Cooperativa fue creada el día 15 de Abril del 2004, con asociados responsables y capacitados en cuanto a las labores que se le asignen.

**COOTRAMIG**, es una Cooperativa de Trabajo Asociado creada en Enero 5 del 2003 en el Municipio del Reten Departamento del Magdalena, con personería jurídica de derecho privado sin animo de lucro de responsabilidad limitada, de numero de asociados y capital variable e ilimitado regido por las normas de cooperativismo vigentes en Colombia y por los principios universales del cooperativismo. Cuenta con trabajadores asociados con conocimiento y capacitación en el sector de la Economía Solidaria, cultivos de palma africana y ganadería.

**COOTRANUEVA**, Fue creada con le objetivo de crear empleo y mejorar el bienestar de los asociados, jurídicamente el 1 de Septiembre del 2003, con trabajadores asociados con conocimiento y capacitación en el sector de la Economía Solidaria, relaciones humanas, cultivos de palma africana, bananos, riegos, drenaje, siembra y corte de pastos, viveros, mantenimiento de vías, etc. Sus asociados son vecinos del municipio de la Zona Bananera.

**COOTRAUNIDOS LTDA**, Fue creada con el objetivo de generar empleo y mejorar el bienestar de los asociados, jurídicamente el 13 de Enero de 2003 con trabajadores asociados con conocimientos y capacitaciones en el sector de la Economía solidaria, relaciones humanas, cultivos de palma africana, banano, riegos, drenajes, siembra, viveros mantenimiento de vías, etc. Sus trabajadores asociados son circunvecinos del municipio de Zona Bananera.

**SATELITE CTA**, fue creada el 16 de Junio de 2005, es una entidad sin animo de lucro de responsabilidad democrática, regida por la ley, los principios universales del Cooperativismo, con domicilio principal en el Municipio de Tucurín Magdalena. Ha implementado su trabajo como forma de mejorar la calidad de vida de sus asociados y por ende brindar un buen servicio a la comunidad de cultivadores de Palma Africana a través de una serie de conocimientos, técnicas y habilidades que orientan al cultivador de palma Africana para concretar conceptos e ideas en el mejoramiento de los cultivos en cuanto a las labores de campo que estos exigen a diario, razón por la cual cuentan con el recurso humano disponible y capacitado para ofrecer los servicios necesarios requeridos en el medio.

Buscando con ello que éste modelo de Planeación Estratégica promueva a la creación de ventajas productivas, competitivas y a preservar esas ventajas en cada una de las organizaciones de la economía solidaria vinculadas a la empresa.



## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El hombre por esencia está insertado en un conglomerado social y su capacidad de interrelación se presenta como la principal manifestación de su sociabilidad. Este sentido de interdependencia de todos los niveles naturales de energía condiciona su posibilidad de existencia y desarrollo de su propio esfuerzo y autorrealización. Solo con la participación e integración comunitaria es que es posible la propia realización humana, y las formas de asociación son el mecanismo mediante el cual el hombre camina hacia ese desarrollo. En su contexto histórico el hombre está estructurado con una configuración comunitaria “No es posible la vida sin el sentido asociativo del ser humano”.

Toda conquista del hombre y la humanidad, se ha fundamentado en el sentido de cooperación; con este espíritu la comunidad familiar o social resuelve mejor sus pequeños problemas compartiendo y repartiendo por igual las inquietudes, las esperanzas y las penas comunes. El sentido de cooperación aplicado a la solución de los problemas económicos comunes, mediante una organización metódica y legal, sujeta a normas morales y a reglamentos de regencia democrática, que son los fundamentos básicos de las denominadas formas asociativas.

La Empresa Asociativa como fundamento en su filosofía, naturaleza y misión, beneficia más el trabajo que al capital. Por esto condiciona su organización, desarrollo y consolidación, en primera instancia al trabajo asociado y en segundo término a los demás factores productivos.

La atención y solución de necesidades de la comunidad: tales como la generación de empleo, la democratización económica, la redistribución del ingreso, la inserción del hombre a los procesos de participación social,

cumplimiento de la función social de la propiedad privada, todo esto con fines de superación de las condiciones de vida de la comunidad.

No obstante en una época de complejidades, cambios e incertidumbres como la que sé esta atravesando hoy en día, la Planeación se ha convertido en una de las más importantes áreas de la actividad humana, por esto muchos sectores han planteado la necesidad de un cambio de modelo mismo, que deberá rescatar valores y principios que ha perdido nuestra sociedad moderna.

Adicionalmente C.I. EL ROBLE S.A., con el propósito de contribuir con el desarrollo social y económico de sus empleados, decidió realizar un esquema de contratación de mano de obra diferente, orientándolos hacia la asociación cooperativa con compañeros de trabajo para crear su propia empresa que les permita suscribir contratos de prestación de servicio e incursionar en otras actividades relacionadas con la agroindustria de la palma africana, dichas Cooperativas deben estar debidamente organizadas de una manera autogestionaria y con propósitos, lineamientos y estructuras consolidadas.

Por tal motivo se hace indispensable la creación de un modelo de Planeación Estratégica para las Cooperativas de Trabajo Asociado, que permita el fortalecimiento en el ámbito organizacional de estas y que a su vez contribuya a la expansión de sus actividades, garantizando el beneficio de oportunidades globales, favoreciendo el desarrollo y progreso de las Cooperativas.

## **1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA**

### **¿QUE TAN BENEFICIOSO E IMPORTANTE ES CREAR UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO**

**ASOCIADO ADSCRITAS A C.I. EL ROBLE S.A., QUE LES PERMITA DESARROLLAR E IMPLEMENTAR HERRAMIENTAS GERENCIALES Y ADMINISTRATIVAS ORIENTADAS A FACILITAR LA ORGANIZACIÓN DE SUS OPERACIONES Y A LA BÚSQUEDA DE ALTERNATIVAS DE INNOVACIÓN Y PROGRESO?**

## 2. ANTECEDENTES

Las modalidades del Trabajo Asociado como las Cooperativas, las fundaciones y las empresas mutualistas entre muchas otras, datan de tiempos inmemoriales según registros encontrados desde antes de Cristo en el periodo comprendido entre los años 2230 y 1323 por artesanos, quienes constituyeron asociaciones para regular la actividad del comercio y amparar los intereses comunes.

El desequilibrio entre la riqueza y sus poseedores, y las grandes masas de campesinos y trabajadores de las ciudades que para esa época Vivían en la pobreza, algunos pensadores de la época trabajaron en la búsqueda de soluciones desde la autogestión de la gente, ya que los empresarios y gobierno no se ocupaban de su situación, entre ellos **ROBERT OWEN** en 1771 quien fue creador de técnicas y formas sociales de producción y algunas como las aquí citadas.

- **Schultze-Deltzsch**, 1853 Oriundo de Alemania, quien pregonó la doctrina, la cooperativa es un medio de combatir el socialismo del estado y su teoría "las cooperativas representan un papel suplementario dentro del sistema capitalista".
- **Raiffeisein. F.w**, 1866 Oriu8ndo de Alemania, su doctrina pregono la introducción de los principios de ayuda propia en la administración y su teoría, "la responsabilidad y la administración propia".
- **Dejardin.A**, 1900. Oriundo de Canadá, propuso la idea de la unión por la vida, frente a la de la lucha por la vida.

A través de la historia, el proceso de colaboración mutualista se ha dado de manera muy particular, donde las primeras comunidades convivieron bajo el modo de producción comunitaria (comunitivismo primitivo), sin embargo, empezaron a presentarse diversidad de formas de producción a medida que la economía y la historia en si evolucionaban, pasando así por periodos históricos como el esclavismo, el feudalismo, el capitalismo, el socialismo, y a través de cual de una u otra forma siempre subsistió el modo colaboracionista entre sus diferentes poblaciones existentes en cada una de las épocas históricas.

El libro curso básico de economía solidaria Dan social Bogotá 2005 segunda edición da una definición real de la aparición de la colectividad de las personas para trabajar en forma asociada bajo la premisa de **solidaridad**.

La primera organización solidaria que surgió como tal fue una Cooperativa la Rochdales y apareció en el año de 1844 en Inglaterra conformada por 27 hombres y una mujer y surgió como una alternativa para solucionar la difícil situación en las que Vivían.

En 1904, el General **Rafael Uribe** y en 1916 el Ministro de Agricultura **Benjamín Herrera**, habían propuesto para esa época planes cooperativos para el fomento de la producción agropecuaria al gobierno y al congreso de la república.

Hacia 1920, el padre **Adán Puerto** se preocupo por definir las ideas cooperativas y de ayuda mutua y como fruto de ello se promueve por parte de la iglesia católica fondos de auxilio mutuo, cooperativo y precooperativo; años más tarde despierta el interés del ministro de Industria Colombiana de esa época hasta lograr una propuesta en 1927 orientada a fomentar cooperativas de promoción y consumo.

En 1959, aparece el Cooperativismo de segundo grado, la expansión y consolidación de mutuales, cooperativas y fondo de empleados, esto se dio entre 1960 y 1975, teniendo gran importancia en las regiones de Santander, en esta época también tiene un gran auge el Cooperativismo promovido por los sindicatos, como una estrategia para mejorar los ingresos de las familias de los trabajadores.

Como hemos visto las empresas del sector solidario están insertas hoy en todos los proyectos de desarrollo económico, social, cultural y ambiental del estado.

Aunque a simple vista parece ser un tema nuevo no es así, si no que hoy se les esta reconociendo su gran aporte al desarrollo productivo y sostenible en todas las esferas de la economía del país.

Los términos de economía solidaria tienen sus raíces conceptuales en la primera mitad del siglo XIX. En Colombia su empleo se inicio en 1976 cuando fueron consignados en el nuevo proyecto de legislación cooperativa, además de esto la visita de **Juan Pablo II** en 1987 al sur del continente quien en un discurso ante el **CEPAL** plantea con fuerza la idea de una cooperativa solidaria como esperanza para mejorar las condiciones de vida de los habitantes de América latina.<sup>2</sup>

En los años 90, varias regiones del país iniciaron un proceso de manera democrática para que las empresas de economía solidaria fueran incluidas en la constitución nacional y años más quedo incluido en el preámbulo de la constitución en los artículos 58, 333 y concordantes. En 1992, varias cooperativas ya establecidas, líderes comunitarios y otras organizaciones no

---

<sup>2</sup> DAPR – FIP- DANSOCIAL. En convenio, curso básico de economía solidaria. Dansocial Bogotá 2005 segunda edición. pp.29\_36 2005.

gubernamentales emprendieron un ejercicio para formular y radicar un proyecto ley para desarrollar dichos artículos.

En la medida que pasaban los años fueron apareciendo otros grupos de trabajo interesados en generar una construcción compartida en el ámbito nacional del concepto de economía solidaria, sus principios y fines, características de las organizaciones, sus derechos y deberes a participar en el desarrollo territorial, la transformación del consejo nacional de la economía solidaria y la transformación de **DANCOOP**, que tenía tareas de promoción y control en **DANSOCIAL** como ministerio técnico para el desarrollo social a partir de la economía solidaria y crear la **SÚPERSOLIDARIA** como un ente especializado en la vigilancia y control el trabajo lo realizaron 188 organizaciones solidarias y entes no gubernamentales como consta en las gacetas del congreso, proceso que se prolongo hasta 1998 cuando se sanciono la ley 454, quedando contemplado en los primeros 37 artículos de dicha norma. La segunda parte las componen los artículos que trabajaron el sector cooperativo y el gobierno para atender la crisis de las cooperativas de ahorro y crédito. Estos dos proyectos se fusionaron para mostrar el camino a seguir en pro de consolidar el sistema de la economía solidaria como una alternativa de desarrollo socioeconómico para Colombia.

Tanto para América latina como para Colombia en particular la llegada del modelo asociativo tiene un significado espacial en la busca de la ayuda mutua; la cooperativa y la solidaridad en un principio se aferraron en las comunidades indígenas y afro colombiana que tienen desde ese entonces una historia de trabajo comunitario que los escritores de la época llamaron de diferentes maneras.

**MINGA:** organización de trabajo colectivo, para construir obras o realizar labores agrícolas que benefician a toda la comunidad.

**COMUITE:** sistema donde todos participan con trabajo en una obra para el beneficio de uno de los miembros del grupo.

**MANO PRESTADA:** trabajo del grupo o de uno de los miembros del grupo en la tierra de uno de ellos, que luego este retribuirá con trabajo en la tierra del otro.

**FAEBA:** sistema para realizar obras de beneficio común, en el que cada miembro de la comunidad aporta jornadas de trabajo de medio día.

**WAKI:** Organización colectiva del trabajo para cultivar la tierra en la que se utilizan semillas de propiedad común y se divide la cosecha por surcos.

**AYNI:** Sistema de préstamos pactados Para mutuo beneficio de jornadas de trabajo agrícola; las que se cancelaban en posteriores oportunidades.

**PASANACU:** Fondo comunitario al que sus miembros hacen aportes iguales, se utiliza para atender calamidades familiares graves.

En el libro de Empresas solidarias y otras formas asociativas, aspectos legales y conceptuales; aparición de las organizaciones cooperativas en la edad media se afirma que<sup>3</sup>

Con la aparición de nuevos acontecimientos durante la edad media, tales como: la Revolución Francesa y la Revolución Industrial, los pequeños productores se asociaron para conformar grupos de apoyo comunitarios, que más tarde se transformaron en lo que hoy conocemos como empresa Cooperativas, y las cuales han ido gestándose en la

---

<sup>3</sup> Marín Arango Edwin, Empresas Cooperativas Solidaria y Otras Formas Asociativas, 1999. Pág. 143-144.



actividad económica de acuerdo a la clasificación establecida en la ley 079 de 1988<sup>a</sup> saber:

Las cooperativas según su actividad, Ley 79, Artículo 61 de 1988.

“las cooperativas en razón del desarrollo de sus actividades podrán ser especializadas, multiactivas e integrales”.<sup>4</sup>

Para lo cual se entrara a definir cada una de ellas de acuerdo a la instancia de la presente ley.

- Cooperativas especializadas. “Art.62.

*“Serán cooperativas especializadas las que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de la actividad económica, social o cultural”.*

Estas cooperativas podrán ofrecer servicios diferentes a los establecidos en su objeto social, mediante la suscripción de convenios con otras entidades cooperativas.

- Cooperativas multiactivas. Art.63.

“Serán cooperativas multiactivas las que se organizan para atender varias necesidades, mediante concurrencia de servicio en una sola entidad jurídica. Los servicios deberán ser organizados en secciones independientes, de acuerdo con las características de cada tipo especializado de cooperativa”.

- Cooperativas integrales. Art. 64.

---

<sup>4</sup> Legislación Colombiana. Ley 079 de 1988. Art. 61. Las Cooperativas según su actividad.

“Serán cooperativas integrales, aquellas que en desarrollo de su objeto social, realicen dos o mas actividades conexas y complementarias entre si como por ejemplo, de producción, distribución, consumo y prestación de servicio”.

Otras formas de clasificar las cooperativas son según su objeto, donde podemos identificar tres clases de acuerdo a la Ley 79 de 1988.

- **Cooperativas de distribución.** La mayoría de las cooperativas colombianas son de distribución como las de ahorro y crédito, seguros, vivienda, consumo, transporte, educación, etc. Donde sus asociados aportan dinero y reciben servicios según su objeto.
- **Cooperativas de comercialización.** El patrimonio de este tipo de cooperativas se adquiere haciendo depósitos en especie como: las de caficultores, que depositan café; las lecheras, depositan leche en donde las cooperativas les comercializa sus productos y de esta forma constituyen sus aportes.
- **Cooperativas de trabajo asociado.** El asociado deposita su fuerza de trabajo, la cooperativa compensa y de estas compensaciones un porcentaje de ellas se convierte en aportes sociales.

Teniendo en cuenta el rol de empresa, adoptados por estos entes, se hace necesario emprender la constitución de cada una de ellas, de manera legal y con todos los parámetros administrativos, que le permitan a éstas el normal funcionamiento, y el logro de las metas y objetivos propuestos y adoptados por cada uno de sus asociados en el momento mismo de emprender la iniciativa de poner en funcionamiento o crear una cooperativa sea cual fuere el tipo o razón social de la misma. No sin antes conocer la definición de las connotaciones

que implican las actividades de carácter social por ejemplo: la solidaridad es una actitud, una disposición aprendida, que tiene tres componentes los cuales detallamos, un componente cognitivo, un componente efectivo y otro de comportamiento. De aquí que los conocimientos que una persona tiene sean suficientes para fundamentar la actitud, acompañados del componente efectivo, el fundamental, y el de comportamiento que sería el aspecto dinamizador de dicha actitud.

Es por ello que las organizaciones solidarias son un conjunto de organizaciones que aunque siendo de iniciativa privada, desarrollan fines de beneficio colectivo o social y no tienen como fundamento el enriquecimiento o la posesión y crecimiento del capital económico. Estas organizaciones tienen como principios comunes la libre adhesión, la democracia, la ausencia de ganancia individual, el desarrollo de la persona natural y la independencia total frente al estado.

En Colombia, puede hablarse de dos grandes sistemas que funcionan dentro del sector conformado por las organizaciones solidarias; el primero es el de la economía solidaria, en el cual se relacionan las organizaciones definidas por la ley 454 mencionada anteriormente; La segunda, un sistema conformado por Las Fundaciones, Corporaciones, y asociaciones, las juntas de Acción Comunal y los grupos de voluntariado, en el que el marco legal está totalmente disperso.

Las organizaciones de Economía solidarias están caracterizadas por estar sustentadas y desarrollar simultáneamente tres ejes a saber: el económico mediante actividades de producción de bienes y /o servicios, el social atendiendo las necesidades de los asociados, sus familias y de la comunidad del entorno y el eje cultural solidario como dinamizador de los anteriores haciendo que los (as) asociados (as) cumplan sus responsabilidades como

trabajadores o usuarios y simultáneamente sean sus portantes y gestores a partir de la autogestión democrática la cual les permiten generar los recursos necesarios para soportar sus acciones en pro del desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

Para poder realizar sus procesos económicos, sociales y culturales solidarios las organizaciones de la Economía Solidaria realizan de manera permanente, continua y oportuna actividades de educación solidaria desde su proyecto educativo socio empresarial. Dentro de los tipos de Organizaciones de Economía Solidaria se encuentran las siguiente; Mutuales, fondo de empleados, cooperativas, precooperativas, instituciones auxiliares de la economía solidaria, empresas asociativas de trabajo, empresas comunitarias, empresas de servicios en las formas de administraciones publicas cooperativas, empresa solidaria de salud, organismo de segundo y tercer grado y todas aquellas que cumplan con lo establecido en el capítulo primero de la ley 454 de 1988: Principios, fines, características y demás lineamientos en el marco del sistema de la economía solidaria.

Por otra parte en lo concerniente a las Cooperativas de Trabajo Asociado, en Colombia existen tres tipos de organizaciones de Trabajo Asociado: las Cooperativas de Trabajo Asociado, las Precooperativas de Trabajo Asociado y las Empresas Asociativas de Trabajo. Son estas las únicas formas autorizadas por la legislación Colombiana para poder utilizar el concepto de “Trabajo Asociado”.

Las Cooperativas de Trabajo Asociado<sup>5</sup> como empresas de la Economía solidaria, son regidas por las leyes 79 de 1988 y 454 de 1998 y están reglamentadas por el Decreto 468 del 23 de Febrero de 1990.

---

<sup>5</sup> [http://www.dansocial.gov.co/admin/files/Ane-Noticia\\_272200695238.pdf](http://www.dansocial.gov.co/admin/files/Ane-Noticia_272200695238.pdf)

Según la Ley 79 de 1988, las Cooperativas de Trabajo Asociados son empresas asociativas sin ánimo de lucro, que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras, o la prestación de servicios en forma autogestionaria.

También se contempla que las labores extractivas como la pesquera, minera y demás actividades de explotación de recursos naturales que realicen las Cooperativas de Trabajo Asociado, son consideradas como producción de bienes.

Las Cooperativas de Trabajo Asociado, en desarrollo del acuerdo cooperativo, integran voluntariamente a sus asociados para la ejecución de labores materiales o intelectuales, organizadas por la cooperativa para trabajar en forma personal, de conformidad con las aptitudes y capacidades de los asociados y requerimientos de los cargos, acatando las regulaciones que establezcan los órganos de administración de ésta y sin sujeción a la legislación laboral ordinario.

Por ultimo las Cooperativas de Trabajo Asociado también deberán ser propietarias, poseedoras o tenedoras de los medios materiales de labor, o de los derechos que proporcionen fuentes de trabajo, o de los productos de trabajo.

En los últimos años las organizaciones se han visto abocadas a replantear y transformar su aparato social, económico, cultural, humanístico y productivo, con el fin de ser competitivas en un ambiente de mercado desafiante frente a una economía globalizada y en las cuales las empresas del sector solidario donde se encuentran las Cooperativas, empresas estas que han servido de apoyo significativo al desarrollo económico del país en sectores como la producción, transformación, comercialización y de servicio. Estas

organizaciones han servido como fuentes generadoras de empleo productivo y sostenible.

Hoy se reconoce la importancia en la participación que han tenido siguen teniendo y su proyección a futuro en el desarrollo económico del país.

Colombia, es un país que tiene aproximadamente 41 millones de habitantes, el cual presenta una tabla de desempleo del 12%, con un subempleo del 31.8%, y un alto índice de inequidad social, donde además de esto la concentración de capital se encuentra en manos de unos pocos.

En Colombia, dan cuenta de su existencia 6462 cooperativas dedicadas a prestar sus servicios, tantos a sus asociados como a la comunidad en general, además de los diversos renglones en el aparato productivo nacional, convirtiéndose en un movimiento totalmente transversal desde el punto de vista económico y con una presencia que llega a más de 900 Municipios del País. En Colombia, existe hoy una cooperativa por cada 7120 habitantes y con cerca de 3.305.000 asociados, (7.4% de la población total en Colombia según el DANE), se tiene que cada uno de cada doce colombianos es asociado a una cooperativa.

Bajo documentos compilados en el registro de la Cámara de Comercio del Magdalena, encontramos los siguientes datos los que se consideran importantes para conocer el número de cooperativas existentes en el Departamento del Magdalena y en el Distrito de Santa Marta.

En la actualidad existen aproximadamente en el Magdalena unas 613 empresas cooperativas, dentro de las cuales hay 21 cooperativas Agropecuarias en el departamento. En el distrito de Santa Marta existen aproximadamente 287 empresas cooperativas

Los aportes sociales de estas personas son de 3 billones de pesos, con lo cual el aporte social promedio es de 915.300 (2.2 salarios mínimo). El nivel de asociación cooperativa en Colombia está marcado por la vinculación a los servicios financieros; La mitad de los asociados están en este sector.

Por su nivel de activo, el 60.93% de la cooperativas son microempresas, (3.937), el 29.98%, son pequeñas empresas (1937), el 6.89% son medianas empresas (445) y el 2.21% son grandes empresas (143).

Los subsectores cooperativos que contribuyen mas al empleo son: el sector de la salud (23%), seguido del transporte (18%), el trabajo asociado (13%), el sector cooperativo financiero (11%), y el sector cooperativo agropecuario (9%). Las cooperativas cuentan con activos de 12.5 billones de pesos, con un crecimiento para el ultimo año (2005) de 1.7 billones (15.92%). En términos reales este crecimiento es equivalente al 10.56%; en cinco años los activos del sector cooperativo han crecido 7.7 billones (161.21% nominal y 92.55% en términos reales).

La economía solidaria es un sistema autogestionario y solidario el cual para poder desarrollarse necesita de un marco legal que garantice su actuar; así toda norma, pero en particular para nuestra sociedad tiene dos finalidades; ya sea la constitucional, las leyes, los decretos, los acuerdos, directivas, resoluciones o circulares:

- Hacer que las costumbres de la gente que pueden beneficiar el desarrollo de la comunidad sean conocidas y aplicables legítimamente Para toda la sociedad.
- Mostrar caminos para que la sociedad alcance sus objetivos de vida en comunidad.

Para el caso de la economía solidaria las normas han sido elaboradas para mostrar caminos. Las normas que directamente tiene que ver con el sector solidario y las entidades que la apoyan son; la constitución nacional, la ley 79 de 1988, la ley 454 de 1998, los decretos reglamentarios de las dos leyes nombradas anteriormente, la Directiva 031 de DanSocial y el Ministerio de Educación, las normas de la Supersolidaria, y las normas que tengan que ver con las actividades económicas de las organizaciones entre otras.

La legislación colombiana, Por necesidad constitucional, define a una cooperativa como:

“La empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según sea el caso, son simultáneamente los portantes y los gestores de la empresa creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficazmente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. Ley 079/88-Art.4.5y6”.<sup>6</sup>

La Economía Solidaria cuenta con dos leyes que orientan su accionar, ellas son:

1. La ley 79 de 1988, en cuyo objeto esta el de dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional buscando con ello brindar las orientaciones necesarias para la creación, consolidación y protección de las cooperativas, precooperativas, órganos de segundo y tercer grado, al igual que para los fondos de empleados, asociaciones mutuales y empresas de servicio en formas de administraciones públicas cooperativas.

---

<sup>6</sup> LEGISLACION COLOMBIANA, Ley de Cooperativa 79 de 1988. Ley de 454 del 4 de agosto 1998.



2. La ley 454 de 1998, cuyo objetivo es el de determinar el marco conceptual que regula la Economía Solidaria, transformar el DANCOOP en DANSOCIAL, crear la SUPERSOLIDARIA y el FOGACOOOP y transformar la naturaleza del CONES como un órgano del Sector Solidario que promueva la integración para su desarrollo y proyección. Tan es así que su principal orientación es el de brindar un marco general regulatorio de todas las organizaciones de la Economía Solidaria en la que incluye a todas las organizaciones que son sin ánimo de lucro y que tienen actividad económica para promover el desarrollo del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía en el marco de la solidaridad. También establece las reglas para el ejercicio de la actividad de ahorro y crédito, además de las funciones de las entidades de Estado que<sup>3</sup> trabajan para la promoción, fortalecimiento, control y vigilancia de las organizaciones de la Economía Solidaria.<sup>7</sup>

Reconocidas estas bondades de las Cooperativas y su marco legal; el gobierno nacional dentro de sus lineamientos generales del plan económico social y especialmente a través de sus estrategias de desarrollo social y crecimiento económico, se ha involucrado a las cooperativas por su alta participación en la producción de bienes, salarios y su decisiva importancia al empleo total.

Las cooperativas, más que una doctrina es un imperativo a desarrollar inicialmente los conceptos relacionados con las formas asociativas, la solidaridad, la propiedad colectiva, las asociaciones populares, las fuerzas sociales, la participación comunitaria, los sectores económicos, temas éstos que tienen que ver con nuestro que hacer y con el contenido de nuestra constitución política.

---

<sup>7</sup> Curso básico de economía solidaria. Convenio DAPR-FIP DANSOCIALO, Marco normativo de la economía solidaria. pp37\_41

### **3. MARCO TEORICO**

Las organizaciones cooperativas, a demás de cumplir una importante función social, proponen planes transcendentales en los que se encuentran insertas misiones, visiones, estrategias de largo alcance y objetivos de mediano plazo, pretendiendo así incidir de manera categórica en la vida de sus asociados. Por lo que no es fácil la tarea que tienen que enfrentar los administradores de este tipo de organizaciones, en la medida en que deben realizar un gran esfuerzo buscando con ello desarrollar un ejercicio en aras al cumplimiento de la gran responsabilidad social que compromete muchos intereses.

Uno de los grandes compromisos del administrador se encuentra precisamente en la planeación, ya que es a partir de esta, que se hace posible la identificación de áreas problemáticas, la elaboración de alternativas y la proyección de la acción a futuro. Pero, es la gran dificultad con la que se encuentra el administrador de hoy y no es por el hecho de la comprensión teórica de los conceptos de planeación y otras herramientas gerenciales, sino por la aprehensión de su metodología, diseños y su implementación.

El esquema de la planeación no es estático sino que rota permanentemente, es un proceso continuo y cíclico. Cuando una organización acepta el reto de la planeación, inicia con ella unas acciones permanentes conducentes a mejorar las condiciones del trabajo en equipo dentro de la organización, la cual podrá hacer cortes temporales para evaluar y controlar los procesos de la planeación en funcionamiento aun cuando su proceso se estipule como permanente y cotidiano.

### **3.1 LA PLANEACIÓN**

PETER DRUCKER (1954), propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia, la habilidad para hacer las cosas “correctas”, y la eficiencia; de estos conceptos DRUCKER sugiere que la efectividad es más importante, y que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Ambos aspectos tienen un paralelo con los criterios de la Planeación: establecer que es el de crear metas “correctas” y después elegir los medios “apropiados” para alcanzar dichas metas; Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

### **3.2 LOS ESTRATEGAS**

Son individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos puestos laborales, por lo general estas personas o funcionarios están ubicados en la alta dirección de las organizaciones (miembro de la junta directiva, presidente o gerente y los vicepresidentes o empresarios)<sup>8</sup>.

Los estrategas ayudan a una empresa a rechazar, organizar y analizar información. Vigilan la organización y tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la dirección y de las divisiones, detectan nuevas oportunidades de mercado, identifican las amenazas para la empresa y elaboran planes de acción creativos. Por lo general desempeñan un papel de apoyo, se encuentran en los niveles más altos de la gerencia y poseen una gran autoridad en la toma de decisiones, en tiempos de turbulencia como los que enfrentan las empresas, en un mercado cada vez más globalizado, la calidad de su talento humano y su

---

<sup>8</sup> Fuente: FREED R. David, Administración Estratégica 9ª edición 2003 pp.7,8,9,10,11,12

participación en los procesos decisorios consolidaran sus ventajas competitivas.

Por ello, el proceso de la planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la misión, la visión y los objetivos de la organización.

Por todo lo anterior el estratega debe tener un nivel de inteligencia y formación general con una gran capacidad analítica, debe ser un comunicador, con dotes para el liderazgo y, en especial, una persona que se comprometa en logro de los objetivos de la empresa<sup>9</sup>. Además debe mantener buenas relaciones interpersonales para que pueda integrar a las personas con las cuales trabaja alrededor de las metas propuestas. Debe ser respetuoso del ser Humano, con capacidad de aceptación de los demás y respeto por sus logros, de igual modo debe conocer su trabajo para lograr ser respetado por lo que hace y no solo por el cargo que ocupa.

### ➤ **Estrategia**

En el enfoque tradicional, al reflexionar acerca de los principios militares de estrategia, el diccionario The American Heritage, define estrategia como “la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operación de combate en gran escala”.<sup>10</sup>

Así mismo el diccionario de Administración y Finanzas lo define como “conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización”. El tema de la planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo

---

<sup>9</sup> SERNA Gómez, Humberto, Gerencia Estratégica, 8ª edición 2003, pp.21,-67

<sup>10</sup> <http://mail.google.com/la Planeación Estratégica en las Organizaciones>.

plazo en una empresa, junto con la adopción de un curso de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”. En la definición de CHANDLER, está implícita la idea de que estrategia involucra planeación racional. La organización se describe según se fijen sus metas, se identifiquen los cursos de acción o (estrategias) que mejor le permita cumplir sus metas.

### **3.3 ORIGEN DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA<sup>11</sup>**

Debido al optimismo y al desarrollo industrial de la década de los 60s y principio de los 70s, aparece la Planeación Estratégica aplicada a las empresas, convirtiéndose en un concepto y modelo utilizado por todas las personas que representaban una organización y que adoptaban los esquemas o enfoques del momento.

El proceso de la dirección estratégica se describe como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para toma de dediciones en una empresa. Este proceso trata de organizar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se tomen decisiones eficaces en condiciones de incertidumbre; sin embargo, la dirección estratégica no garantiza el éxito inmediato<sup>12</sup>.

La dirección estratégica es un proceso que se basa en la creencia en la cual las empresas deben continuar vigilando las tendencias de los acontecimientos internos y externos, de tal forma que cuando sea necesario se realicen los cambios de manera oportuna. La velocidad y magnitud de los cambios que afectan a las empresas están aumentando cada día mas y en forma drástica. Ejemplo de ello es el comercio electrónico solo por nombrar alguno, lo cual nos

---

<sup>11</sup> DEL TORO DIAZ, William, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Modulo de Planeación Estratégica.

<sup>12</sup> FRED R. David, concepto de Administración Estratégica, Novena EDICION 2003 pp. 7-9

hace pensar que para sobrevivir todas las empresas deben tener la capacidad de identificar y adaptarse al cambio de forma rápida e inteligente.

La palabra ESTRATEGIA proviene del Griego STRATEGIA, que significa el arte o Ciencia de ser General. Los eficientes Generales Griegos tenían que dirigir ejércitos, ganar y apropiarse de territorios, proteger las ciudades de invasiones y suprimir al enemigo. STONE (1994) afirma: “Cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recurso.” De igual manera la estrategia de un ejercito podría también definirse como el patrón de acción que se realiza para responder al enemigo, este es el origen etimológico.

Las organizaciones empezaron a elaborar presupuestos, como control de las operaciones, esto se debió al desarrollo en los programas de planeación y presupuesto que se dio como consecuencia de la segunda guerra mundial.

En la década de (1950) en la Escuela de negocios de la Harvard, empezó a destacarse la importancia de tener una estrategia corporativa global, pues la teoría de la administración se había concentrado en las funciones: Producción, Finanzas, mercadeo y Logística, según STEINER (1985).

Las nociones originales sobre Planeación Estratégica se dieron no únicamente para las necesidades de administrar una industria o un negocio particular, sino también para las necesidades de los directivos de diversificar al enfrentarse a problemas difíciles como:

- a. ¿Con cuales negocios competir?
- b. ¿Cómo localizar los recursos para ellos? PORTER (1987:).

Por otro lado IGOR ANSOF (1989, 1983,1991 Y 1993), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas que el trabajador hacía.

➤ **Evolución de la Planeación Estratégica.**

La primera etapa de la Planeación Estratégica se presenta a finales de los años 50, en las organizaciones se dio la toma de decisiones en relación con el lugar, el sector, y al cómo harían sus negocios futuros. Esta toma de decisión según PORTER (1992) las denomino **Formulación Estratégica** y el proceso a través del cual los administradores formulaban la estrategia recibió el nombre en esta época de **Planeación Estratégica**.

La segunda etapa se dio a partir de los años 60, se cambia la concepción pues primero estaba la estructura y la estrategia debía adaptarse a ella. A partir de ésta etapa se le denomina **Planeación de Habilidades**.

La tercera etapa fue a finales de los años 70 debido al dinamismo e incertidumbre del medio ambiente, se originan importantes cambios en lo tecnológico, administrativo y socio político, para hacer frente a ellos, las organizaciones realizan grandes esfuerzos con el fin de dar una respuesta ó estrategia oportuna a lo que técnicamente se denominó **Respuesta Administrativa**.

En la cuarta etapa, se evidencia que la Planeación Estratégica en las organizaciones ha fracasado por la resistencia al cambio; en la década de los 80s se le empezó a acusar de generar problemas corporativos y no de

soluciones, por ejemplo: la Planeación Estratégica no promovía el Pensamiento Estratégico, la forma dominaba el contenido, se producían grandes tomos planeando a 5, 10, 15 o mas años, pero el Pensamiento Estratégico de las organizaciones y la participación de los niveles inferiores en la revisión de la estrategia, cedían terreno ante las decisiones operativas emergentes.

En la década de los 80 después del periodo de recorte y nacionalización, el optimismo apareció en muchas de las organizaciones que sobrevivieron a la recepción. La estrategia, según TAYLOR, fue crecer, estableciéndola cómo prospera en un medio **incierto y determinando** como transformar la cultura corporativa, para responder a estándares competitivos de productividad, calidad y servicio al cliente.

En la quinta etapa aparece un término nuevo, **Administración Estratégica**, presentado por H. IGOR ANSOFF (1989). Prestigioso profesor de gestión estrategia de la Universidad Internacional de Estados Unidos (USIU) en San Diego California.

➤ **Que es y que no es Planeación Estratégica.**

**Planeación Estratégica:** GOODSTEIN (1997), define la “como el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”.

En su concepto más amplio, La Planeación Estratégica se concibe como uno de los procedimientos y operaciones empleados en una organización donde sus miembros a partir de una visión sistemática interactúan en situaciones de incertidumbre para alcanzar los objetivos propuestos a través del trabajo en equipo.



Para Humberto Serna, La Planeación Estratégica, es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar situaciones presentes de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento futuro de la organización<sup>13</sup>.

La planeación estratégica también, esta definida como el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Además Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores Claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes constantes para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipativo.

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿Cómo va a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía?, Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica. La cual esta entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Cualquier empresa que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Algunos directores tienen conceptos distorsionados de éste y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus Empresas. Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencer que deberían utilizarla.

---

<sup>13</sup> SERNA GOMEZ. Humberto, Gerencia Estrategia, 8ª edición, 2003 Bogota D.C., pp.19-85

Hoy día la única constante es el cambio, y este se acelera cada vez más con mayor fuerza que nunca. Para poder responder a esta gran realidad, se precisan herramientas flexibles y eficientes, que permitan una rápida oportuna y adecuada respuesta, que tenga en cuenta los recursos internos y su disponibilidad en la organización.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a preguntas como:

- a. ¿A donde queremos ir?
- b. ¿Dónde estamos hoy?
- c. ¿A dónde debemos ir?
- d. ¿A dónde podemos ir?
- e. ¿A dónde iremos?

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales y de gran importancia.

1. Los estrategas.
2. El direccionamiento.
3. El diagnostico.
4. Las opciones.
5. La formulación estratégica.
6. La auditoria estratégica.

El análisis de cada uno de estos Intend. Será de alta relevancia para el estudio y desarrollo del presente proyecto, así como el de conocer los procesos y procedimientos, orígenes, desarrollo y actualizaciones de la planeación estratégica

➤ **Lo que no es Planeación Estratégica.**

- a. La Planeación Estratégica no es pronosticar.
- b. La Planeación Estratégica no es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios.
- c. La Planeación Estratégica, no elimina el riesgo sino que ayuda a los gerentes a enfrentar con decisión los riesgos.

➤ **Características de la Planeacion Estratégica**

- a. Visión sistemática
- b. Participación
- c. Riqueza en el análisis
- d. Involucramiento
- e. Flexibilidad

➤ **Ejes de la Planeacion Estratégica**

La planificación estratégica se mueve en unos ejes importantes como son:

- a. **La eficacia:** Es el factor que mide el logro de las metas. En el caso de la planificación estratégica, ésta define en su Matriz de Planificación una “Hoja de Ruta” para visualizar permanentemente la eficacia.
- b. **La eficiencia:** Constituye el mejor uso en la Administración de los recursos e incurre en los menores costos para el logro de los objetivos

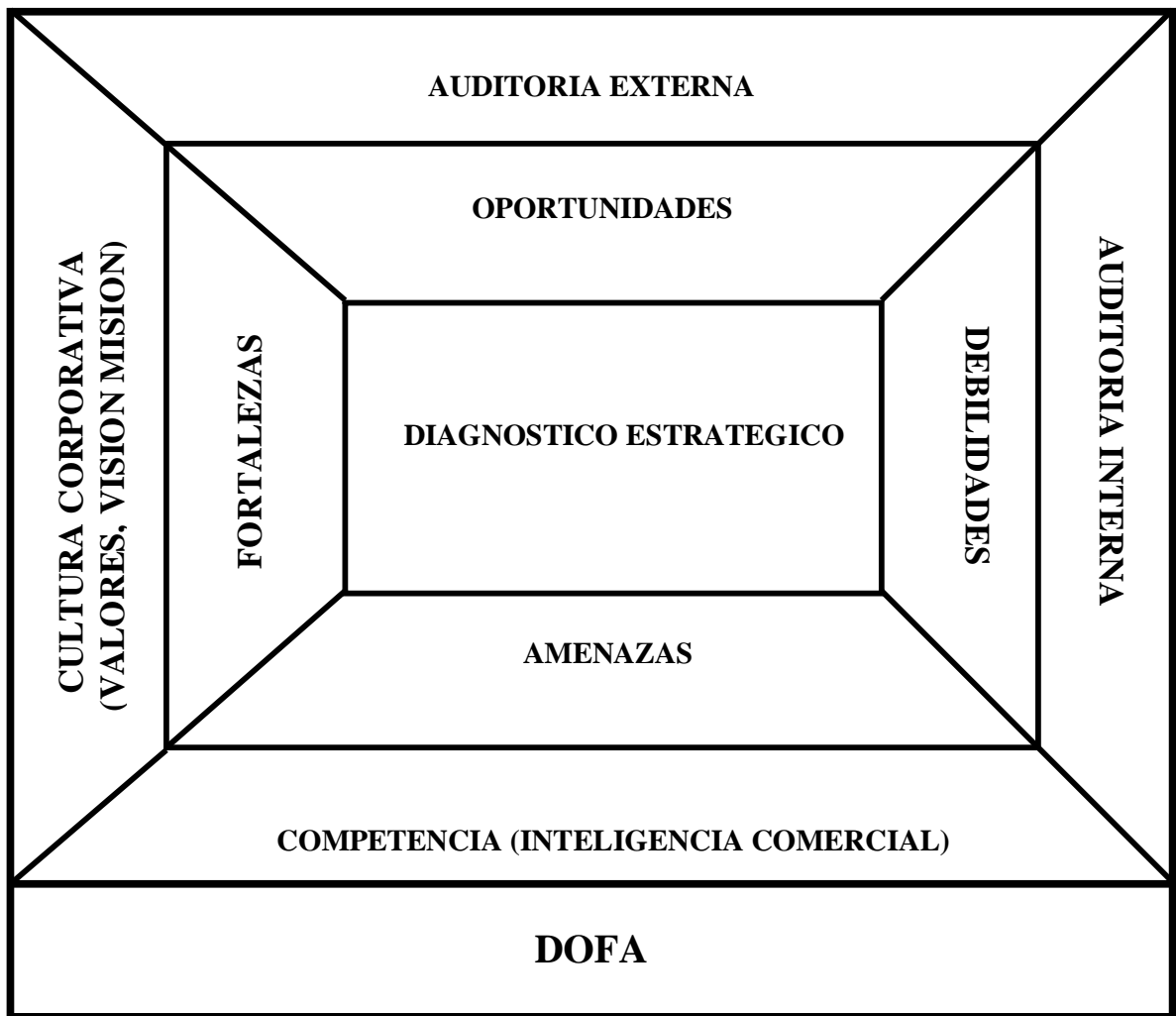
- c. La equidad:** En el caso de proyectos de carácter o con componente sociales se incluye en estos el factor EQUIDAD. La cual se basa en la igualdad de oportunidades entre un grupo de personas presentes, por tanto prioriza a los necesitados y excluidos, en la búsqueda de esa igualdad.
- d. La sostenibilidad:** Es el componente que busca asegurar el logro de la continuidad, está ligado a dos factores muy importante que son; la participación, y la disponibilidad permanente (a lo largo del tiempo) de recursos ambientales (físico, culturales, entre otras, etc.).
- e. La transparencia:** El instrumento de la planificación participativa para la transparencia son el monitoreo y la evaluación, no solo desde el punto de vista administrativo, sino sobre todo de la gestión (logro de resultados u objetivos).

### **3.4 TIPOS DE ESTRATEGIAS**

- **Estrategia Corporativa:** Aspiraciones de desempeño a largo plazo.
  - a.** Compartir las creencias de cosas que haremos/no haremos
  - b.** Capacidades que nos distinguen y nos diferencian
  - c.** Puntos de vista sobre las características de un negocio atractivo
  - d.** Rol definido para programas de adquisición, alianzas estratégicas, o ventas de negociación o expansión.
- **Estrategia comercial:**
  - a.** Ventajas competitivas
  - b.** Segmentos del mercado
  - c.** Posicionamiento

- d. Desarrollo de negocios
- e. Diferenciación
- f. Crecimiento

**Grafico 1. Diagnostico Estratégico<sup>14</sup>.**



<sup>14</sup> Grafico Nº 1 tomado del libro GERENCIA ESTRATEGICA de Serna Gómez Humberto.

### 3.5 MODELOS CONCEPTUALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA<sup>15</sup>

Un modelo conceptual es aquel que representa una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades.

Las principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación estratégica son:

**a. PREMISAS PARA LA PLANEACIÓN :** Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductoria, postulado o implicado. Las premisas, están divididas en dos tipos: el plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema.

**b. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS:** El siguiente paso es formular estrategias maestras y de programa. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos.

No existe ningún patrón sencillo para la organización de la planeación estratégica, que pueda adaptarse a todas las empresas, ni hay una organización para la planeación que se pueda considerar como la única y la

---

<sup>15</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/)

mejor. Los factores que influyen en la organización de la planeación varían en forma significativa entre las diferentes empresas

A continuación se relacionan algunos modelos que han sido creados para la Planeación Estratégica de una empresa, propuesta por varios escritores<sup>16</sup>.

➤ **Acuña Gerken y Claudio Rojas Luco<sup>17</sup>**

**Modelo de la tesis planificación estratégica:** La tesis esta enfocada a la empresa elaborando un procedimiento con el cual la organización, pueda disminuir en forma atrayente los riesgos y las amenazas que se presentan en su camino. Para este objetivo han recolectado bastante información sobre el tema de las más variadas y diversas fuentes, tales como, textos de estudios, publicaciones, revistas y artículos, formando con ello un gran respaldo bibliográfico.

Toda esta información se agrupo en torno a cinco consideraciones básicas para el análisis de las empresas: Analizar el presente, predecir el futuro, fijar objetivos, evaluar programas y analizar la marcha del plan.

Para esto el trabajo presenta una secuencia de pasos a seguir, junto con las indicaciones correspondientes para llevarlos a cabo, los cuales tienen la flexibilidad para adaptarse a las más variadas empresas. Y finalmente, una vez que se han completado todos los pasos se entregan elementos de análisis para que en base a los resultados, se defina hacia donde se quiere ir y los caminos para lograrlo.

---

<sup>16</sup> DEL TORO DIAZ, William, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Modulo de Planeación Estratégica

<sup>17</sup> Garrido S. Dirección Estratégica, 1ª edición McCraw Hill, 2003.

➤ **Marco Viteri, Italo Ozzano**<sup>18</sup>

**Modelo de la tesis Enfoque practico de planificación estratégica: aplicación a una empresa de servicios:** Podría decirse que el objetivo fundamental de este trabajo es de crear en los ejecutivos de la empresa una mentalidad orientada hacia la toma de decisiones en el mediano y largo plazo, teniendo en cuenta las variables internas a la organización y de mercado, para ello también se presenta una aplicación de esta mentalidad.

La metodología que se utiliza en este trabajo fue obtenida de apuntes y escritos de **George S. Day** y de la empresa consultora APOR Ltda. Que básicamente es el siguiente:

El punto de partida para el análisis es separar la empresa en un nivel superior, corporativo; y un nivel inferior, de unidades estratégicas de negocio. La planificación estratégica para la primera se llama planificación normativa; y para la segunda planificación de estrategias funcionales de apoyo.

La planificación normativa esta constituida de a lo menos tres etapas: visión (Es el sueño que la empresa quiere lograr); misión (define el marco en que la empresa va a operar), y; estrategias globales (que constituyen el camino mediante el cual se intentara lograr su sueño).

A nivel de unidad estratégica de negocio el proceso tiene como propósito la formulación de las estrategias funcionales de apoyo. Previamente se tendrá que establecer los objetivos que la unidad estratégica de apoyo debe perseguir, luego definir el negocio, y establecer el empuje estratégico de este.

---

<sup>18</sup> Tesis de grado Biblioteca central USACH Planificación Estratégica aplicación a una empresa manufacturera 1989.



➤ **Ricardo Alves y Pablo Zordan**<sup>19</sup>

**Modelo tesis planificación estratégica: aplicación a una empresa manufacturera:** El objetivo principal de este trabajo es de aplicar una metodología de planificación Estratégica en una empresa del sector manufacturero, considerando las características propias de su organización y cultura. La estructura básica conceptual en que estuvo esta aplicación, es la desarrollada por Arnoldo C. Hax y Nicolás Majluf (2003). Esta metodología esta orientada a tomar parte en la interrelación entre la organización y su medio ambiente. Así la esencia de la planificación estratégica es proveer, a la organización en general y a cada uno de sus componentes, de directrices que permitan su evolución ordenada y orientada a los objetivos de la empresa. Dicha planificación seria la de identificar y analizar un conjunto de tareas bien estructuradas (distinguiéndose la estructura interna de la firma, estructura del medio ambiente de la firma, y composición de las unidades estratégicas de negocio, que identifican los negocios con que la firma este relacionada), unificación de los objetivos dentro de la organización, su alcance, dentro de un programa preestablecido.

➤ **Flavio Carucci**<sup>20</sup>

**Modelo Planificación Estratégica por problemas: Un enfoque participativo:** Este libro proviene de un seminario hecho en Caracas en Julio de 1993. Tiene como finalidad introducir la comprensión y manejo de algunos conceptos, métodos e instrumentos básicos de este tipo de planificación.

Se fundamenta en el análisis riguroso de los problemas que afectan al decidor y en la evaluación de los factores o variables que puedan afectar la viabilidad

---

<sup>19</sup> Planificación Estratégica por problemas, un enfoque participativo Biblioteca central de USACH 1988.

<sup>20</sup> El concepto de estrategia de la empresa, instituto iberoamericano de investigaciones sociales (IDIS) 1988.

de las decisiones tendentes a su solución. En este proceso intervienen activa y creativamente diferentes niveles o miembros de una organización o distintas organizaciones las cuales se reúnen para analizar problemas de interés común. Por esta razón recibe el nombre de enfoque participativo. Dicha planificación en este libro viene determinada por:

1. Identificación, priorización y explicación de problemas relevantes a la gestión.
2. Diseño de objetivos, metas y propuestas de acción: El diseño de planes.
3. Análisis de viabilidad de las propuestas de acción (identificación y evaluación de restricciones; Propuestas para la creación de viabilidad).
4. Toma de decisiones y ejecución de acciones.
5. Evaluación del impacto de las decisiones y corrección de planes.

### **3.6 DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS, PROCESÓ Y PARTICIPANTES**

Para thompson, **las organizaciones**<sup>21</sup> y sus administradores reciben la tarea de crear una estrategia en una variedad de formas, la estrategia surge producto de la labor de una sola persona quien para el caso es el director ejecutivo de la organización, el fundador o visionario del negocio, o el empresario y dueño actual de la organización. Pero la elaboración y ejecución de la estrategia va acompañada de un ejercicio técnicamente grupal o equipo de trabajo que involucra a los altos mandos, y a otras dependencias de la organización, es así que:

➤ **La formulación de estrategia es:**

- a. Identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa.
- b. Fijación de objetivos.

---

<sup>21</sup> THOMPSON, A.. Artur, Strickland, JR.A III, Administración Estratégica textos y casos 13ª edición. 2004.

- c. Desarrollo de estrategias alternativas.
- d. Análisis de las alternativas.
- e. La toma de decisión de cual seleccionar.

➤ **La Ejecución de Estrategias conlleva a:**

- a. Fijar metas.
- b. Diseñar políticas.
- c. Generar motivación del talento humano.
- d. Garantizar los recursos.

➤ **La Evaluación de Estrategias Comprueba los Resultados de la:**

- a. Ejecución
- b. Formulación

FREED R. DAVID (1990) afirma que el proceso de la Planeación Estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en las organizaciones, es decir, se trata de un modelo que permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectiva en las actuales circunstancias de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio; por lo tanto, cualquier organización o entidad social debe enfrentar los intrincados retos que supone operar inmersas en un mercado global y con retos complejos y enormes, y para superarlo la Gerencia Estratégica, debe impulsar los cambios acelerados que se requieran para lograr tal fin.

### **3.7 DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES EN EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN<sup>22</sup>**

---

<sup>22</sup> <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>

La organización en todo momento necesita gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos. El enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es.

#### ➤ **Las Herramientas Gerenciales en la Planeación Estratégica**

Los bruscos y rápidos cambios que suceden en el medio empresarial, comercial, de producción y tecnológico entre muchos otros, hace que en los últimos años se desarrollen diferentes herramientas y procesos gerenciales los cuales buscan orientar fundamentalmente el desarrollo de una nueva cultura administrativa en aras a mejorar las destrezas y habilidades con la finalidad de buscar el desarrollo de procesos conducentes al mejoramiento continuo tanto en el accionar del hombre como en su aprendizaje, lo cual conlleva a niveles óptimos de calidad y eficiencia en el manejo y utilización de los recursos como en la solución de problemas dentro de las organizaciones.

Una de las razones valederas, es que se debe ser cuidadoso en el manejo de las herramientas estratégicas pues un error en la aplicación de estas en los procesos generara grandes problemas que serán difíciles de ocultar y su evidencia se hará notoria en la empresa.

#### ➤ **La Planeación Estratégica y la Administración**

En las organizaciones, la necesidad de coordinación y motivación originaron el surgimiento de la administración por objetivos; el presupuesto de capital se dio por los crecientes tamaños de las inversiones en activos fijos, estas soluciones no fueron integrales, por lo cual las ciencias administrativas desarrollaron sus propios métodos sistémicos, las ciencias comenzaron a contribuir con la percepción del comportamiento de las organizaciones y los administradores, aportando las soluciones que prometían los mejores resultados, reduciendo así los costos.

La organización y la administración en la Planeación Estratégica comprenden conceptos como: Administración por Objetivos, JAMES STONER (1994), quien plantea que la administración por objetivos aporta “la participación activa por parte de los administradores y de los miembros del equipo de trabajo en cada uno de los niveles de la organización”.

Según PETER DRUKER (1954) en “THE PRACTICE OF MANAGEMENT”, plantea la administración por objetivos, y ofrece un modo de integrar y concentrar esfuerzo de todos los miembros de la organización en las metas de la alta administración y de la estrategia organizacional general.

El concepto de Resistencia al Cambio, depende de la percepción que se tenga del cambio:

- a. Hay quienes perciben el cambio como una **amenaza**, sus reacciones son: temor, angustia, sensación de desesperación y congojo que los conduce a tener un comportamiento de lucha en contra del cambio.
- b. Otros lo perciben como algo que esta fuera de su **alcance**, y su respuesta es esperar a que alguien actúe a su nombre.

- c. Pero hay también quienes ven el cambio como un desafío. Es ésta la visión del estratega, detrás de la búsqueda del cambio hay una actitud estratégica y una actitud innovadora.

Surge así el **Desarrollo Organizacional**, formalmente se define por FRENCH ETAL (1984) como: “Un esfuerzo de gran alcance apoyado desde la alta administración para mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de la organización; particularmente por medio de un diagnóstico más efectivo y participativo y una administración de la cultura organizacional, con énfasis especial en el equipo permanente de trabajo, en el equipo temporal, y en la cultura intergrupal, con la asistencia de un consultor de operaciones y la utilización de la teoría y la tecnología de ciencias conductual aplicada que incluye la actividad de investigación, como la herramienta mas importante.

Según GARZON (1996), la Cultura Organizacional “es el sistema particular de símbolos, costumbres, hábitos, leyendas, gustos, preferencias, influidas por la sociedad circundante, por la historia de la organización, por sus fundadores, sus líderes actuales y pasados, que moldean las relaciones del individuo ante diversos problemas, coordinando dichas respuestas”.

La innovación, según GARZON (1996) la define como “ la acción de introducir o producir algo novedoso, alguna idea, método, instrumento, modos de pensar en: negocios, servicios, entrar en el mercado, producir, organizar, solucionar problemas, realizar adaptaciones y modificaciones de bienes y servicios destinados a solucionar necesidades inmediatas o a generar nuevas necesidades.

Para el desarrollo eficiente de la Planeación Estratégica en las organizaciones se necesita de un líder, según STONER (1997), dos funciones son las

principales: una relación de actividades o funciones de resolución de problemas y el apoyo del grupo o funciones sociales como ser mediador en conflictos, asegurándose que los individuos se sienta valorados por el grupo.

Los conceptos anteriormente expuestos, nos permiten evidenciar la importancia de la Planeación Estratégica en las organizaciones y la administración, soportando estas teorías y las practicas que las enriquecen estructuralmente.

### ➤ **Gerencia Estratégica**

La Planeación Estratégica en su fase más avanzada se ha denominado Gerencia Estratégica, definida por FRED. R. DAVID (1990) como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.

**a. El Gerente:** Toda empresa tiene dos entradas principalmente: los recursos humanos y los materiales. Las entradas en recursos humanos están formadas por las personas que trabajan en la empresa, quienes contribuyen en la organización con su tiempo y energía a cambio de salarios y otras recompensas tangibles e intangibles. Los recursos materiales consisten en materias primas e información, los cuales son transformados o utilizados en combinación con los recursos humanos para proporcionar otros recursos. Los gerentes desarrollan competencias y mediante éstas, dirigen una organización obteniendo beneficios económicos y de desarrollo humano, dos elementos con los que debe operar y tratar un gerente para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

El trabajo de un gerente es el planeamiento, la organización, la integración y la medición (Drucker, 2002). Donde el gerente tiene que integrarse en sentido descendente, es decir con el trabajo de las personas subordinadas

a él y colateralmente, o sea con aquellas sobre las cuales no ejerce control administrativo.

El gerente individualmente, necesita desarrollarse, exactamente como lo hace la empresa y la sociedad. En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto, necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para reflexionar acerca de sí mismo y aprender el modo de hacer valer sus cualidades (Drucker, 2002).

Ser gerente significa tener responsabilidad, porque sus fines deben reflejar las necesidades objetivas de la empresa; debe comprometerse con ellas en un acto positivo de asentamiento. Debe conocer y comprender las metas finales de la empresa, lo que se espera de él y por qué, con qué patrón se lo medirá y cómo.

## **b. Las Competencias**

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a hacer características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad.



El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación. Esto introduce al modelo de Iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales, entendiéndose por estar en la superficie.

### **c. Competencias Gerenciales**

Una acabada revisión conceptual nos permite formular la siguiente agrupación de competencias gerenciales:

**Gerenciamiento de la Motivación del Personal:** Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta autodirigida hacia las metas importantes.

**Conducción de Grupos de Trabajo:** Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

**Liderazgo:** Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.

**Comunicación Eficaz:** Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando

emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.

**Dirección de Personas:** Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.

**Gestión del cambio y desarrollo de la organización:** Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Esta formulación es un intento por sistematizar las habilidades que requiere un gerente en el contexto actual para desempeñarse exitosamente y conducir así a su personal en dirección de los objetivos y metas corporativos. Los cambios que sufren las organizaciones afectan sin duda alguna el operar de los funcionarios, por lo que surge la necesidad de asegurar la mejor contribución de éstos a los resultados esperados por la organización, es aquí donde los gerentes tienen que tener la capacidad de obtener lo mejor de los trabajadores, propiciando al mismo tiempo la satisfacción profesional y personal, por lo que se hace cada día más imprescindible que todos los gerentes estén dispuestos a asumir estos desafíos y ello implica tener un manejo de las competencias básicas y esenciales en lo que respecta a su labor en el interior de las organizaciones

### **3.8 PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS COOPERATIVAS**

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual los miembros líderes de una organización prevén las formas como la organización afrontara los

desafíos del futuro y para ello desarrollan una serie de procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos; en este orden el concepto de la planeación estratégica es nuevo en las organizaciones de economía solidaria como las cooperativas, pero su aplicación se realiza en la misma forma y siguiendo los mismo parámetros que son aplicados en organizaciones de tipo lucrativo.

Para ello se necesita que sea eficaz, y así poder cumplir con ciertas afirmaciones establecidas en el proceso de la planeación estratégica como el requerimiento de cierta inversión lo suficiente como tiempo y esfuerzo humano por parte de toda la organización. De otro modo es necesario aclarar que la implicación de la planeación estratégica es un cambio que promueve el desarrollo de la organización desarrollado en el concepto de la teoría de desarrollo organizacional (D.O.) En donde toda organización debe estar preparada para realizar este proceso, aplicarlo y al mismo tiempo continuar con el normal desarrollo de sus actividades.

➤ **El compromiso de la alta dirección:** El cambio que genera las nuevas tecnologías, el desarrollo económico acelerado, las necesidades sociales y los bruscos cambios ambientales, hacen que las organizaciones de hoy bien sean de tipo lucrativo o no se vuelvan complejas y difíciles de manejar por lo que se necesita definir quien es la autoridad dentro de la organización; el nombramiento en este cargo no necesariamente se ciñe a la función del gerente, pues este cargo en ciertas casos la autoridad es liderada por un equipo de trabajo como debería suceder en las organizaciones cooperativas de trabajo asociado; lo importante aquí es quien o quienes ejerzan la función de DIRECCION EJECUTIVA DE LA ORGANIZACIÓN se comprometan y apoyen de manera eficaz este proceso como una necesidad organizacional de gran envergadura para su buen funcionamiento.

- **Responsabilidades de la alta dirección:** En relación con el compromiso personal, además de todo lo expuesto hasta ahora, la alta dirección debe estar dispuesta en la asignación de responsabilidades y autoridad al equipo formado para liderar el proceso de la planeación estratégica y así de esta forma poder realizar esta gran función. Para ello se necesita de la comunicación efectiva e información compartida con las personas que antes del proceso no lo habían hecho y nunca se habían enterado; lograr que los altos, medios y bajos directivos se responsabilicen de poner en marcha las decisiones de la planeación, aunque estos últimos no sean parte del equipo de trabajo de planeación estratégica. Para que el proceso de planeación estratégica sea todo un éxito se necesita del compromiso de todos.
  
- **Conformación del equipo de planeación estratégica:** Conformar el equipo de planeación estratégica en primer lugar debe ser todo un honor, pues es de gran satisfacción sentir que la empresa le asigna una responsabilidad al elegirlo como parte del equipo de trabajo de la empresa y participar en el proceso de prever el futuro de la organización. Uno de esos pasos es el de sensibilizar a todo el personal de la empresa de la importancia del proceso, para ello se pueden realizar conferencias, mesas redondas, foros, seminarios, entre otros. Con esto se logra despertar el interés, generar expectativas, y dar claridad a todos de la importancia que tiene para la organización y para quienes la conforman el proceso y sus posibles implicaciones. El número de participante no debe ser superior a (5) integrantes para una conformación más efectiva y eficiente, pero según las circunstancias y el tamaño de la empresa podrían ser hasta (9) participantes como máximo siempre en números impares por aquello de lograr mayoría en los consensos, según sea el caso y la situación en el campo de la planeación.

- **La Cultura Corporativa:** El diagnostico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos. Estos principios varían de acuerdo con la cultura corporativa de la institución la cual es diferente en cada organización donde se desarrolle un diagnostico estratégico, pues es la cultura corporativa la que define la identidad en las organizaciones ya que en ella se encuentran inmersos los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan así la combinación de elementos que forman la cultura de una organización.

En otras palabras la cultura de una organización es la manera como hacen las cosas. Establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales y la manera como los gerentes resuelve las estrategias planeadas. Por tanto la cultura corporativa es una de las mayores fortalezas de una organización si logra coincidir con las estrategias formuladas, caso contrario seria una gran debilidad. Es así que la cultura organizacional hoy por hoy es un factor clave de éxito, es por eso que la puesta en marcha de las estrategias gerenciales debe ser de mucho cuidado puesto que los elementos culturas son determinantes para facilitar u obstaculizar el proceso seleccionado y aprovechar e inducir los cambios culturales que se requieran, de ahí la importancia del diagnostico estratégico.

Para formar una cultura corporativa, se deben tener en cuantos aspectos importantes como:

- a. **Los fundadores;** quienes incorporan sus iniciativas, principios y prioridades a la empresa y la, comprensión que tienen en si de la organización.

- b. El estilo de dirección;** es uno de los factores críticos en la puesta en marcha de una estrategia gerencial, especialmente en los niveles altos de la organización. Ya que aquí se fijan las interacciones entre los miembros e influyen en el sistema de comunicación, la toma de decisiones y la forma de dirigir en si la organización. **Peters y Waterman**<sup>23</sup>, encontraron en un estudio sobre las empresas americanas que el liderazgo de la alta dirección de una empresa marca una alta dirección en el éxito o fracaso de la gestión empresarial. En la administración empresarial se han identificado diferentes estilos gerenciales como el autocrático. El permisivo, el democrático o el integrador, estos estilos gerenciales crean a su vez culturas organizacionales algunas basadas en el control, totalmente normalizadas. Otras son individualistas y contrastan con las grupales que por lo regular son descentralizadas, también hay estilos gerenciales que combinan el sistema autocrático con el democrático para crear una cultura institucional integradora.
- c. La claridad de los principios organizacionales;** los principios y los valores deben ser explícitos, deben ser divulgados y ser consecuentes con ellos, viviendo así los valores en cada decisión, en cada operación organizacional. Las organizaciones deben establecer el marco axiológico que defina el comportamiento de los individuos en la institución.
- d. Autonomía individual;** considerada como el grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad que se permite a los miembros de la organización en aras a fortalecer la cultura corporativa; los niveles y grados de descentralización y descentralización en la administración generan contextos culturales diferentes, la descentralización y centralización dependen del tipo de negocio, de la tecnología, de los objetivos planeados, del entorno y de la posición competitiva de la empresa. Lo importante es no

---

<sup>23</sup> PETERS, thomas j. y WATERMAN, Robert H. En búsqueda de la excelencia. Norma, Bogotá. 1984.

equivocarse al elegir el plan estratégico, el cual debe ser apropiado para el presente y el futuro de la organización.

- e. **La estructura;** es otro mecanismo de crear cultura, hay estructuras altas que requieren abundantes normas y procedimientos, las cuales necesitan supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de los miembros de la organización. Por su parte, en las estructuras planas los procesos son más ágiles y flexibles, facilitan la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, requieren menos normas y procedimientos. Además, fomentan la interacción entre sus miembros y están más cerca del cliente.
- f. Así mismo, las estructuras deben compaginar con las estrategias. La bondad de una u otra estructura dependen en gran medida de las estrategias que defina la organización. Es decir, la estructura sigue a la estrategia, este es un concepto claro que ha sido universalmente aceptado en el mundo empresarial.
- g. **El estímulo al riesgo;** existen organizaciones que limitan y generan en sus ejecutivos el temor al riesgo, otras estimulan la agresividad empresarial, la innovación y el riesgo calculado lo cual conduce a conductas culturales diferentes que interfieren en la toma de decisiones por lo que requieren un tipo de liderazgo especial.
- h. **Direccionamiento estratégico;** hay organizaciones operativas con objetivos cortoplacistas. Otras con visión empresarial de mediano plazo y muchas con una perspectiva de largo plazo. Esta visión corporativa también influye como elemento en la configuración de la cultura organizacional.

- i. La preocupación empresarial en cuanto a la visión es muy diferente; en unas el día tras día es lo importante por lo que las cosas internas de la organización tienen prioridad son organizaciones de reacción al diario vivir. Otras por el contrario se preocupan por una operación y se anticipan a los acontecimientos aprovechando las oportunidades y amenazas que las rodea, para ellas el cliente es su eje central.
  - j. Una u otra visión corresponden a etapas diferentes de la vida empresarial. El punto clave está en saber donde la visión empresarial coincide con la estrategia.
  - k. **El talento humano;** es un elemento fundamental en la cultura empresarial, el nivel educativo, la experiencia, el compromiso y el sentido de pertenencia con la organización. La satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, el sistema de remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo, y la evaluación justa son componentes del clima organizacional y de la cultura empresarial.
- **Fundamentos Estratégicos: Misión, Visión, Valores, Objetivos, y Estrategias**

## **MISIÓN**

Para Humberto Serna Gómez<sup>24</sup>. Cada organización es única por que sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son diferentes. Para este autor la misión es la formulación de los propósitos de la organización que la distingue de otros negocios en cuanto a sus procesos

---

<sup>24</sup> SERNA Gómez Humberto, Gerencia Estratégica, 8ª edición, febrero del 2003 Pág. 27



operacionales, los productos o servicios, el mercado foco y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos que en otras palabras, es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

La Misión es una declaración duradera de la razón de ser y del objetivo central de la unidad de negocio que la distingue de otras similares.

**Lo que describe la Misión:**

- a. El concepto de la empresa,
- b. La naturaleza del negocio,
- c. La razón para que exista la empresa,
- d. La gente a la que le sirve,
- e. y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

**Cualidades que deben verificarse en un enunciado de Misión:**

- a. La misión debe ser difundida Interna y Externamente
- b. El enunciado es a largo plazo, y es sostenible por un período de tiempo indefinido.
- c. Distingue a su organización.
- d. Especifica algunas fronteras o el alcance.
- e. Estipula claramente la imagen y/o las interfaces con el cliente/usuario.
- f. Identifica valores que guíen el comportamiento.
- g. Refleja de alguna forma los productos, los servicios y las relaciones

**Tabla 1. Preguntas que debe responder la Misión.**

<b>LA MISIÓN</b>	<b>¿CUÁLES SON LOS DEBERES Y DERECHOS DE SUS COLABORADORES?</b>
	<b>¿CUÁLES SON SUS PRODUCTOS, SERVICIOS Y MERCADOS?</b>
	<b>¿PARA QUE EXISTE LA EMPRESA?</b>
	<b>¿CUAL ES SU MISIÓN?</b>
	<b>¿CUALES SON SUS VALORES?</b>
	<b>¿CUALES SON SUS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES?</b>
	<b>¿CUAL ES SU PRIORIDAD?</b>
	<b>¿QUIENES SON SUS CLIENTES?</b>
	<b>¿CUÁL ES SU RESPONSABILIDAD SOCIAL?</b>

Fuente: Los Autores

## **VISIÓN**

La Visión para Humberto Serna Gomes<sup>25</sup>, es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que la organización o una unidad del negocio quiere ser en el futuro, no debe expresarse en términos numéricos, y es definida por la alta dirección de la organización, debe ser amplia e inspiradora conocida por todos e integrar a todo su equipo gerencial, pues esta señala el rumbo y la dirección que une el presente con el futuro. Además es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa ante los ojos de:

<sup>25</sup> SERNA, Gómez Humberto, Gerencia Estratégica, 8ª edición 2003 Pág. 27-28-29-30

- a. Los clientes.
- b. Los proveedores.
- c. Los empleados.
- d. Los propietarios.

La visión debe ser reconocida por los clientes internos y externos de la organización, es decir por todo el personal. Por ello requiere de un sistema de difusión que le haga dar a conocer y comprender a todos los miembros de la organización.

### **Lo que describe la visión**

- a. La visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa.
- b. Al igual que la misión, la definición de lo que es una visión es simple: Cristalización de lo que los líderes desean que sea la empresa, en un periodo de tiempo específico. La visión nos ayuda a definir a que nos vamos a dedicar.
- c. Se focaliza en lo que usted quiere convertirse, no necesariamente en lo que usted es ahora. Y es consecuencia de los valores y convicciones de los directivos de la organización.

### **¿Por qué la necesidad de una Visión?**

- a. Porque permite la toma de decisiones estratégicas coherentes entre sí, al apuntarse objetivos comunes.
- b. En la mayoría de los casos, rompe con el paso al establecer un nuevo fundamento competitivo para las empresas.
- c. Cohesiona los equipos gerenciales al generar motivación y sentido de urgencia.

- d. Enfoca los esfuerzos de las distintas unidades/empresas hacia una meta específica conocida por todos

## **LOS VALORES**

(Son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento y la acción). Los valores, representan las convicciones de las personas encargadas de dirigir la empresa hacia el éxito. A los valores también se les conoce como los principios corporativos, que son el conjunto de creencias y reglas de conducta personal y empresarial que regulan la vida de una organización; Esto a su vez representa las posiciones estratégicas que se desean alcanzarse en un momento dado del futuro. Por tanto los valores deben ser alcanzables, medibles y retadores.

“Para que sean efectivos, los valores y las creencias tienen que ser parte integral de la cultura de una institución. Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos, afectan los hábitos de pensamiento de la gente, su forma de relacionarse con otros, la tecnología que emplea, las políticas, las reglas, los procedimientos y las descripciones de los trabajos a los que se dedican.”<sup>26</sup>

En general todas las decisiones de negocios se basan en valores, Goodstein<sup>27</sup> afirma que de hecho, todas las decisiones organizacionales tienen como fundamento los valores, por esto debe existir congruencia entre los valores de la organización y su plan estratégico.

La búsqueda de valores en la planeación estratégica requiere de un examen profundo de 6 elementos.

### **a. Los valores de equipo de planeación**

---

<sup>26</sup> SERNA COMEZ HUMBERTO, Gerencia Estratégica, 8º edición 2003

<sup>27</sup> Experiencia como consultor en Applied Strategic Planning. 1997. Pág. 167

- b. Los valores comparativos
- c. La filosofía de la organización
- d. La cultura de la organización
- e. El clima organizacional
- f. Los grupos de interés (deudores, empleados, proveedores, consumidores, gobierno, inversionistas y prestamistas).

Los valores son cimientos de la cultura organizacional, ya que proporcionan un sentido de dirección común y establecen directrices para el comportamiento.

Es importante que una institución defina sus valores para determinar el patrón de comportamiento de sus trabajadores y de quienes se relacionan con ella directa e indirectamente. Los valores son compartidos por las personas generando cohesión e identidad.

➤ **Como se crea una Estrategia:** El desarrollo de una estrategia, no es una actividad exclusiva de la alta dirección, si no a todos los jefes o responsables de las unidades estratégicas del negocio y sus divisiones como (fabricación, mercadeo y ventas, finanzas, recursos humanos, etc.).

➤ **Principales Desarrollos Estratégicos<sup>28</sup>.**

a. **Estrategias Corporativas:** Son planes de acción administrativos generales para empresas diversificadas y que se extiende a todos los niveles de la organización, cubriendo así las principales unidades funcionales de la empresa. Las estrategias corporativas se crean en los niveles mas altos de la organización y todos los ejecutivos tienen la responsabilidad de idear nuevas estrategias corporativas.

---

<sup>28</sup> THOMPSON Artur A. STRICKLAND A.J. Administración Estratégica Textos y Casos 13ª edición 2004Pag. 50-61

**b. Estrategias de Negocios:** Es un plan de acción, que pone en marcha la administración para un solo negocio el cual sigue un patrón de referencia y medidas creadas por la alta dirección con la finalidad de hacer un trabajo en una línea de negocio específico. Esta clase de estrategia, es utilizada para crear y reforzar la acción competitiva a largo plazo de la empresa en el mercado, por lo tanto este tipo de estrategias se enfocan principalmente en:

1. Desarrollar una respuesta a los cambios del medio competitivo.
2. Crear medidas competitivas de mercadeo y administración que generen una ventaja sustentable.
3. Generar competencias y habilidades aplicables.
4. Crear un vínculo entre las iniciativas estratégicas de las áreas funcionales de la organización.
5. Enfocar las acciones emprendidas como estrategias a los problemas futuros que representen focos potenciales de riesgo al negocio de la empresa.

Las estrategias de negocios implican iniciar acciones y respuestas diversas las cuales son consideradas pertinentes para afrontar los desafíos del mercado; las estrategias de negocios exitosas por lo general buscan desarrollar competencias y habilidades exclusivas definidas en una o más actividades para el éxito estratégico y así obtener una ventaja competitiva sobre los competidores, estas estrategias son de responsabilidad exclusiva de quien en su momento dirija la organización.

**c. Estrategia Funcional:** Consiste en un plan de acción administrativo para una actividad funcional, un proceso de negocio o un departamento clave particulares dentro de un negocio, ejemplo de ello es una estrategia de

mercadotecnia el cual representa un plan de acción administrativo para esta parte del negocio.

La responsabilidad principal de concebir estrategias para cada uno de los procesos y funciones de negocios por lo general se delega a los jefes de los respectivos departamentos funcionales.

- d. Estrategia de Operación<sup>29</sup>:** Son aquellas que conciernen a la forma de administrar las unidades organizacionales de primera línea dentro del negocio (plantas, distritos de ventas centros de distribución) y a la forma de desempeñar estratégicamente tareas de operación significativas como (compra de materiales, control de inventarios, mantenimientos, envíos y campañas publicitarias).

La responsabilidad principal de esta estrategia de operación por lo común se delega en los administradores de primera línea, que están sujetos a la revisión y aprobación de los administradores de mayor rango. Un ejemplo de la importancia de esta estrategia se da en las compañías manufactureras, una planta importante que no cumpla con su estrategia de lograr el volumen de producción, el costo unitario y los objetivos de calidad, puede minar el logro de los objetivos de venta y ganancias de la empresa, además de trastocar los esfuerzos estratégicos de la organización en su conjunto para crear una imagen de calidad frente a sus clientes.

#### ➤ **Capacitación del Equipo de Planeación Estratégica**

Esta fase facilita cerrar las brechas que hay entre las habilidades requeridas y las ya existentes en el equipo de planeación estratégica.

---

<sup>29</sup> Ibid., Pág.36.

Es importante explicar el proceso de selección del equipo, además capacitarlos en cada una de las etapas del modelo aquí presentado, como se desarrollará, compromisos de los participantes, motivarlos a asumir con responsabilidad el honor de ser miembros del equipo; razón por la cual, el entusiasmo con que deben desempeñar cada una de las tareas debe ser total.

En este proceso es primordial definir el espacio físico con el cual se van a reunir los participantes. Este debe ser diferente al que se usa diariamente, alejado del ruido, como las salas de conferencias por ejemplo, todo lo anterior para romper con la monotonía y tal vez la rutina y aislarse físicamente de ésta.

➤ **Capacitación a la Organización en el Proceso de Planeación Estratégica**

Se pueden preparar conferencias a grupos de 25 personas aproximadamente, a las cuales se les informe e involucre en el proceso, buscando su total colaboración, haciendo hincapié en que van a participar en el proceso de prever el futuro de la organización.

➤ **Definición del Cronograma de Actividades**

Una vez conformado el equipo de planeación estratégica es necesario definir tareas, tiempos y movimientos, en este punto se deben considerar los siguientes aspectos:

- a. Disponibilidad de los datos requeridos.
- b. Grado de involucramiento de la organización en el proceso
- c. Habilidades interpersonales para el manejo de conflictos



- d. Uso adecuado de la matriz de ocupación en el proceso
- e. Presupuesto asignado al proceso de planeación estratégica

Hay que considerar también que se puede definir tiempo para la primera vez que se realiza en una organización, pero como la planeación estratégica es continua, debe actualizarse con base en el monitoreo del entorno; por lo tanto se convierte en un proceso que nunca acaba, debido a la dinámica del mundo. Es por esa razón que debe actualizarse y repetirse regularmente; allí la recopilación y el procesamiento de información se harán más rápidos y fáciles.

También es importante resaltar que la permanencia en el equipo de planeación estratégica no es por siempre y si se requiere se vuelve a constituir anualmente; Dura el tiempo que ha estimado para el desarrollo estratégico.

#### ➤ **Consideraciones para la Puesta en Marcha del Proceso**

- a. **La Gestión:** Este término es de reciente uso dentro de la lengua castellana y se refiere a las buenas prácticas en cualquier área o actividad que conduzcan a obtener los resultados previstos. Hacer gestión es lograr racionar y exitosamente realizar una actividad alcanzando los resultados esperados, incluyendo la misión, la visión, los objetivos y las metas trazadas<sup>30</sup>.

Según la real Academia Española, gestión significa hacer diligencias que conduzcan al logro de los objetivos propuestos. Hacer gestión es entonces llevar a cabo acciones y conseguir resultados. **Según Santos Soubal**, la gestión mejora al darle cabida en forma simultánea al conocimiento, los

---

<sup>30</sup> Este aparte fue tomado del libro "administración y planeación: prospectiva estratégica y logística" de Jairo Sánchez Quintero. Bucaramanga 2005.

sentimientos, los ideales, los principios, los valores, la complejidad, la incertidumbre y la racionalidad, elementos necesarios para que un ser humano pueda tener éxito en la sociedad del nuevo siglo<sup>31</sup>.

- b. Trabajo en Equipo:** Se define este como el grupo de personas con una misión u objetivo común que trabajan coordinadamente con la participación de todos los miembros bajo la dirección de un líder para la consecución de los intereses colectivos.

Según **Senge** (1994) el aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados planificados. También se construye sobre individuos exitosos. Si los equipos aprenden, hay aprendizaje organizacional.

**c. Dimensiones del Trabajo en Equipo:**

- Pensar agudamente sobre problemas complejos, aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más intensa que una sola.
- Acción innovadora y coordinada.
- El equipo que aprende, enseña a otros equipos.
- Aprender a dominar las prácticas de la discusión y el dialogo, el convencer y dejarse convencer, para buscar la mejor perspectiva para respaldar las decisiones que se deben tomar.

- d. Clima Organizacional:** Es el tejido del conjunto de las relaciones humanas en la organización, es algo más que la suma de las relaciones. Es una condición colectiva que puede favorecer o desfavorecer el logro de los propósitos institucionales.

---

<sup>31</sup> Doctor en ciencias pedagógicas de la universidad ciego de Ávila en la Republica de Cuba, Tomado de monografía.com marzo del 2007.

- e. Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un adecuado ambiente interno, en el cual el personal puede llegar a comprometerse totalmente con el logro de los objetivos de la organización.

**Este principio de aplica cuando:**

1. se consideran de manera humanista las necesidades de todas las partes involucradas incluyendo clientes, propietarios, empleados, proveedores, comunidad local y sociedad en general.
2. Se tienen claras metas, misión y visión de la organización
3. Las metas son desafiantes y posibles de alcanzar.
4. Se cumple cotidianamente con los valores y principios declarados por la organización.
5. Se crea confianza, se eliminan temores y se proscribe la manipulación humana.
6. Se brinda capacitación en un ambiente adecuado para el ejercicio responsable de la libertad y la autoridad.

- f. Participación DEL Personal<sup>32</sup>:** El personal, a todos los niveles es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus competencias sean importantes para el beneficio individual y de la organización.

Una verdadera democracia participativa dentro de una organización ocurre cuando los aportes e intereses de los miembros de la organización se ven

---

<sup>32</sup>Álvarez Alvis Leonardo j. y Ortiz Ruiz Carlos A. tesis de grado Diseño de herramientas gerenciales de gestión comunitaria para la administración del servicio de acueducto del Municipio Zona Bananera 2003.

efectivamente reflejado en las decisiones que determinan el curso y la distribución de los beneficios de la organización. No existe tal democracia cuando se convoca a generar ideas y luego solo se tiene en cuenta las de quien decide o éste se apropia indebidamente de las ajenas. También se aplica este principio cuando.

1. se brindan oportunidades en forma democrática y justa para que las personas puedan aumentar sus conocimientos, competencias y experiencias.
2. se comparten libremente conocimientos y experiencias
3. se analizan y dialogan abiertamente los problemas
4. se identifican limitaciones y se procura su superación de manera responsable y abierta.
5. se aceptan las diferencias entre las personas en cuanto a sus talentos, e idiosincrasia.

**g. Creencias y Principios:** (Las creencias son estructuras de pensamiento elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje que sirven para explicarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores). Las creencias responden a las preguntas: ¿en qué creemos? ¿Qué principios nos rigen?

Por ejemplo:

- ¿Creemos que el aprendizaje se da mejor en grupo de manera individual?
- Creemos que hablar más de un idioma prepara a las personas para enfrentar mejor la globalización que se vive a finales de siglo.
- Creemos que un ambiente de confianza mutua y respeto por la individualidad debe primar en la institución.

Podríamos decir entonces, que las creencias son principios que las personas y las instituciones van construyendo y sobre las cuales cimientan sus valores.

**h. Cultura Organizacional:** La cultura organizacional se entenderá con base en Garzón<sup>33</sup> como “el sistema particular de símbolos, costumbres, hábito, leyendas, gustos, preferenciales, influidas por la sociedad circundante, por la historia de la organización, por sus fundadores, sus líderes actuales y pasados, y moldea las relaciones del individuo ante diversos problemas.

Con base en la anterior definición, la cultura organizacional facilitará u obstaculizará el proceso de planeación estratégica y la implantación de cualquier plan. Luego es necesario tener conocimiento mediante un análisis de la cultura organizacional, para evitar interferencias y prever procesos de puesta en marcha sin contratiempos.

#### ➤ **Objetivos Organizacionales**

Los objetivos se entienden como los resultados que se esperan de la ejecución de las estrategias, por lo tanto los objetivos deber ser: Cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, jerárquicos, realizables y congruentes en las unidades de la organización.

Los objetivos así definidos si son fijados con claridad suministran dirección, reducen la incertidumbre, colaboran en la evaluación, reducen los conflictos, estimulan su consecución.

Los objetivos también se pueden expresar en forma cualitativa, como buscar el bienestar de los empleados, ser líder en tecnología, conseguir un desarrollo

---

<sup>33</sup> GARZON MANUEL. Planeacion Estratégica. Pág. 50. 1997

sostenible, ser más consecuentes con nuestro entorno y el medio ambiente entre otras.

También es importante aclarar que los objetivos pueden ser generales para toda la organización y debe realizarse la integración vertical de estos a las unidades organizacionales, los últimos se distinguen de los primeros en la medida en que suelen tener las siguientes características:

- a. Se refieren a unidades individuales de la organización
- b. Son objetivos financieros establecidos así de la misma manera que los objetivos organizacionales, pero de manera unitaria, son más operativos.
- c. Objetivos múltiples, para las múltiples facetas del negocio

Finalmente, la determinación de objetivos es un componente esencial del proceso de planeación estratégica.

#### ➤ **Estructura organizacional.**

El concepto de estructura se puede definir como la distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influenciarían el papel de ellas en sus relaciones. Lo anterior se complementa con los conceptos de tamaño, complejidad, formalización a centralización, establecidas como características estructurales críticas.

El tamaño organizacional es determinante de la estructura y según Richard Hall, citado por Garzón<sup>34</sup> el grupo **Aston** de Inglaterra aportó evidencias que respaldan que un aumento en el tamaño esta relacionado con una mayor estructuración de las actividades organizacionales y una disminución en la concentración de autoridad.

---

<sup>34</sup> GARZON. MANUEL. Planeacion Estratégica. I, 1997. Pág. 307

La centralización hace referencia a la distribución del poder dentro de las organizaciones y por lo tanto cuando la mayoría de las decisiones se toman jerárquicamente, la unidad organizacional se considera centralizada y una unidad descentralizada implica generalmente que la mayor fuente del poder decisorio se ha delegado por parte de los administradores en línea a personal subalterno.

En la teoría de gestión, se conocen cinco (5) tipos de estructura, los cuales describiremos:

- a. **Estructura Simple:** Esta estructura es común a muchas organizaciones pequeñas con un propietario o directivo que asume todas las responsabilidades de dirección, con una relación y control personal de un solo individuo.
- b. **Estructura Funcional:** Esta se basa en las tareas primarias que deben llevarse a cabo en una organización como: producción, finanzas y contabilidad, mercadeo, administración del talento humano, logística entre otros, esta estructura es típica de organizaciones pequeñas o medianas, requiriendo de gran cooperación entre las funciones.

### **Ventajas**

- El director ejecutivo tiene contacto con todas las generaciones
- Reduce y simplifica los mecanismos de control
- Hay clara definición de responsabilidades

### **Desventajas**

- Los altos directivos se sobrecargan las tareas rutinarias

- La alta dirección descuida las cuestiones estratégicas
- La gran dificultad es la de afrontar la diversidad

**c. Estructura Multidivisional:** La principal característica de una estructura multidivisional es que se encuentran subdivididas en unidades; estas divisiones pueden formarse con base en productos, servicios, áreas geográficas, o procesos de la organización. La división surge a menudo como intento de solucionar problemas que en estructura funciona tienen a la diversidad.

### **Ventajas**

- Cada división es capaz de concentrarse en los problemas y oportunidades del entorno específico de cada uno de los negocios.
- Los productos/ servicios y mercados en los que la organización opera, pueden ser tan diferentes y es imposible integrar las tareas en un solo ente
- La división de la organización según los diferentes productos/mercados u operaciones, asegura que se atiendan las necesidades de cada sección o departamento ajustando el funcionamiento dentro del área a la medida de las necesidades específicas de cada negocio.

### **Desventajas**

- Presenta el problema de cuánta uniformidad geográfica pueden imponer las oficinas centrales contra cuanta diversidad geográfica se debe permitir.



- Mayor dificultad para conservar una imagen / reputación uniforme de la organización en los diferentes áreas, cuando los gerentes ejercen demasiada libertad estratégica.
- Puede dar como resultado que se dupliquen los servicios del personal al nivel de las oficinas centrales y niveles de distritos, lo cual crea una ventaja en relación con los costos.

**d. Estructura para Unidades Estratégicas de negocio:** En organizaciones muy diversificadas, puede ser tan grande la cantidad de unidades de negocio que será difícil que un solo ejecutivo tenga el control. Entonces puede ser útil agrupar los negocios relacionados y delegar la autoridad sobre ellos a un alto ejecutivo que informe directamente al director ejecutivo. Esto requiere de un nivel gerencial adicional entre los gerentes del negocio y el director ejecutivo, pero puede mejorar la planeación estratégica y la coordinación, por parte de la alta dirección, de los diversos intereses empresariales.

Entendemos como unidad estratégica de negocio (UEN) según Thompson a una agrupación de unidades de negocio basada en algunos elementos estratégicos importantes que son comunes a todos. Los elementos relacionados pueden ser un conjunto compartido de competidores, una misión estratégica estrechamente relacionada, una necesidad común de competir en el ámbito global, la capacidad de lograr una planeación estratégica integrada.

Este concepto de las UEN proporciona a las organizaciones muy diversificadas una forma de reorganizar de manera racional los diferentes negocios, modernizando el proceso de planeación estratégica, de lo cual se determinan ventajas y desventajas.

## **Ventajas**

- Ofrece un medio lógico y factible para descentralizar la responsabilidad y delegar la autoridad en organizaciones diversificadas.
- Ubica la responsabilidad de la estrategia empresarial más próxima al ambiente característico de cada negocio.
- Permite que cada unidad estratégica de negocio (UEN) se organice alrededor de su propio conjunto de actividades claves y requisitos funcionales.

## **Desventajas**

- Puede organizar una costosa duplicación de funciones del personal en los niveles comparativos y de las unidades de negocio, lo cual incrementa los costos administrativos generales
- Presenta el problema de cuales decisiones centralizar y cuales descentralizar
- Puede conducir a una rivalidad excesiva entre las divisiones para obtener la atención y los recursos corporativos

**e. Estructura Matricial:** Una organización con una estructura matricial es aquella que tiene dos (2) o más canales de mando, eliminando el principio administrativo de unidad de mando, dos (2) líneas de autoridad presupuestaria y dos (2) fuentes de comportamiento y recompensas. La característica principal es que el negocio (o producto, proyecto o empresa) y las líneas de autoridad funcionales se sobreponen, formando una matriz o rejilla, y la autoridad gerencial de las actividades de cada unidad o celda de la matriz se comparte entre el gerente del equipo de negocios / proyectos / empresas y el gerente funcional.

En una estructura tipo matriz, los subordinados tienen una tarea dual continuo hacia el negocio / producto / proyecto y hacia la función.

Esta estructura según Thompson y Jonson, citado por Garzón<sup>35</sup>, presenta las siguientes ventajas y desventajas.

### **Ventajas**

- Da atención formal a todas las dimensiones de prioridad de la estrategia
- Genera control y equilibrio entre los puntos de vistas en competencias
- Promueve la toma de decisiones sobre la base de lo que es mejor para la organización en general
- Alienta la cooperación, el desarrollo del consenso, la solución de conflictos y la coordinación de actividades relacionadas.

### **Desventajas**

- Es muy complejo dirigirla
- Es difícil conservar el equilibrio entre las dos líneas de autoridad
- Tanta autoridad compartida puede dar como resultado transacciones estancadas
- Es difícil moverse con rapidez y decisión sin obtener la autorización de muchas personas.
- Promueve la burocracia en la organización y paraliza el espíritu empresarial directivo.

---

<sup>35</sup>GARZON MANUEL. Plantación Estratégica, 1997. Pág. 317

## ➤ **Combinación y Métodos Complementarios de Organización**

Como no siempre es suficiente un tipo de diseño estructural para satisfacer los requisitos de la estrategia, la opción es mezclar las formas básicas de organización, haciendo que la estructura concuerde o permita la puesta en marcha de la estrategia, unidad por unidad en la organización. Otra opción es complementar un diseño básico de organización con recursos específicos para situaciones especiales.

## ➤ **Presupuesto**

Burbano y Ortiz<sup>36</sup> propone como definición de presupuesto “la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la organización en período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos”.

**a. Importancia del Presupuesto:** Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuánto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos para asumir.

Es decir, cuanto menos sea el grado de acierto de predicción o de acierto, mayor será la investigación que deba realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio.

El presupuesto como herramienta moderna de planeación y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados

---

<sup>36</sup> Presupuestos: enfoque moderno de planeación y control de recursos. McGraw Hill, 1997. Pág. 11

y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

**b. Clasificación de los Presupuestos<sup>37</sup>:** Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista:

**Tabla 2. Clasificación de los presupuestos.**

1.	Según su flexibilidad Rígidos, estáticos, fijos o asignados Flexibles o variables
2.	Según el periodo que cubran A corto plazo A largo plazo
3.	Según el campo de aplicación en la organización De operación o económicos Financieros (tesorería y capital)
4.	Según el sector Público Privado

Fuente: Burbano

**c. Ventajas del Presupuesto**

- Determinar si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades y/o se procura la consecución de los mismos
- Se escogen aquellas decisiones que reporten mayores beneficios a la organización

---

<sup>37</sup> Presupuestos: enfoque moderno de planeación y control de recursos. McGraw Hill, 1997. 19

- Se aplican estándares en la determinación de su presupuesto (materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación)
- Cada miembro de la organización pensará en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- La alta dirección realiza un estudio temprano de sus problemas y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos y discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.

#### **d. Desventajas del Presupuesto**

- Sus datos al ser estimados estarán sujetos a la experiencia de quienes los determinaron.
- Es una herramienta de la alta dirección, un plan presupuestario se diseña para que sirva de guía de gestión y no para que la suplante.
- Su puesta en marcha y funcionamiento necesita tiempo, por tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer período cuando se haya ganado experiencia y el talento humano que participa en su ejecución este plenamente convencido de las necesidades del mismo.

Los presupuestos estáticos, fijos o asignados, por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad, se utilizan tradicionalmente en el sector público; los flexibles o variables se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento, muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de las operaciones de la organización, tienen amplia aplicación en las entidades privadas.

Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda

pública de los organismos y las entidades oficiales, y los presupuestos del sector privado, los utilizan las organizaciones particulares como base de la planeación de sus actividades.

#### **e. Elaboración del Presupuesto**

Con base en Burbano<sup>38</sup> Los planeas aprobados para cada nivel funcional por parte de la alta dirección, se ingresan a la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales, procediéndose, según las pautas siguientes:

- En el campo de las ventas, su valor se subordinará a las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos de sus precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los promocionales y las políticas de crédito.
- En el frente productivo se programaran las cantidades de productos a fabricar o servicios a prestar, según los estimativos de ventas y las políticas de venta.
- Con base en los programas de producción de artículo o prestación de servicios y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materia prima, insumos o componentes, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.
- Con base en los requerimientos del talento humano planteados por cada jefatura; cada tarea, según los criterios de remuneración y las disposiciones gubernamentales al respecto, prepara el presupuesto de la nómina en todo el orden administrativo y operativo.
- En competencia de los encargados de la función presupuestal recopilar la información de la operación normal y los programas que ameriten
- inversiones adicionales.

---

<sup>38</sup> Presupuestos: enfoque moderno de planeacion y control de recursos. McGraw Hill, 1997. Pág. 45

#### **f. Presupuestación Estratégica.**

El presupuesto estratégico es el verdadero plan estratégico; pues es en vano elaborar planes si no se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución. Es así que un ejercicio de planificación estratégica sin el presupuesto es un esfuerzo teórico que muchas veces resulta inútil e innecesario.

La monitoria estrategia y los índices de gestión tendrán validez si se basa en la ejecución del presupuesto estratégico. Integrar la presupuestación estratégica y los índices de gestión como parte de la gerencia de la planeación estratégica es avanzar y volver la planeación estratégica en gestión estratégica y por ende se convierte en un modelo y estilo de la gerencia de una organización asegurando así una cultura de emprendimiento anticipatorio, y proactiva, la cual será una condición idónea para desempeñarse en los mercados laborales comerciales e industriales actuales y futuros.

#### **g. Evaluación del Presupuesto**

Al culminar el período de presupuestación se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrán no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones es importante como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en los presupuestos.



### ➤ **El Método ZOPP<sup>39</sup>**

Para la realización de la planeación estratégica es muy frecuente la utilización del método de Planificación de Proyectos Orientada a objetivos, conocido por sus siglas ZOPP.

El éxito del método ha permitido una amplia y rápida difusión, siendo utilizado no sólo en proyectos de cooperación técnica, sino en actividades de desarrollo y en la elaboración de planes de trabajo.

#### **a. Generalidades del Método ZOPP**

**El método ZOPP busca:**

- Lograr una definición realista y clara de los objetivos en una perspectiva a mediano y largo plazo.
- Mejorar la comunicación y cooperación entre los participantes a través de la planificación conjunta, utilizando documentos precisos y definiciones claras.
- Definir las áreas de trabajo como base del Plan Operativo

#### **b. CARACTERISTICAS DE ZOPP**

- Es un procedimiento de planificación por pasos sucesivos
- Permite la visualización y documentación permanente de los pasos en la medida en que se van dando.
- Su enfoque se orienta a trabajar en equipo.

---

<sup>39</sup> Ibid Pág. 79.

### c. PASOS PRINCIPALES DE ZOPP

El método se desarrolla a través de varios pasos en los que se realizan los siguientes análisis:

- **Análisis de Problemas:** Para conocer la situación relacionada con su problema, identificar los principales problemas en este contexto, definir el problema principal de una situación y visualizar las relaciones causa efecto. Para ello se identifican los problemas planteándolos como estados existentes negativos, y se elabora un esquema que muestre las relaciones causa efecto, generando un árbol de problemas.
- **Análisis de Participación:** Para establecer un panorama de todas las personas, los grupos y las organizaciones que de alguna manera están relacionadas con el Plan en elaboración, buscando incorporar al análisis los intereses y expectativas de personas y grupos que puedan ser importantes para el desenvolvimiento del plan.
- **Análisis de Objetivos:** Para describir la situación futura que será alcanzada mediante la solución de los problemas analizados en el primer paso e identificar posibles alternativas para el plan. Para ello se formulan todas las condiciones negativas del árbol de problemas en forma de condiciones positivas que son deseadas y realizables en la práctica, obteniendo así un árbol de objetivos.
- **Análisis de Alternativas:** Para identificar soluciones alternativas que puedan llegar a ser estrategias del plan, seleccionar una o más y decidir sobre cual adoptar.

### ➤ **Matriz de Planificación**

Terminados los pasos de análisis, se procede a formular la matriz de Planificación, en la que establecen los objetivos, resultados y actividades. Esta matriz se genera a partir del árbol de objetivos.

Los objetivos de la matriz se plantean en forma de un objetivo superior al cual el logro del plan contribuirá a un objetivo principal que se constituye en sí mismo en el objeto del plan. Este objetivo principal fue previamente definido en el árbol del objetivo. Los resultados de la matriz corresponden a aquellos que quedaron ubicados exactamente debajo del objetivo principal en el árbol de objetivos y que en conjunto permiten definir que se desea lograr con el plan.

La matriz se completa definiendo supuestos importantes, que son factores externos importantes para el éxito del plan; indicadores verificables objetivamente que definen como se puede medir el impacto del plan; y fuentes de verificación que establecen donde se pueden conseguir los datos necesarios para mostrar el avance y el éxito del plan.

### **3.9 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO ADSCRITAS A CI. EL ROBLE.**

La aplicación del plan estratégico en las Cooperativas de Trabajo Asociado adscritas a C.I. EL ROBLE S.A., será de gran utilidad pues lo que se pretende es entrar a organizar estas entidades para volverlas eficientes y eficaces, llegando a ser no solamente productivas si no competitivas.

Este proceso permitirá a las Cooperativas de Trabajo Asociado adscritas a C.I. EL ROBLE S.A., formalizar y estructurar sus funciones o actividades en aras al mejoramiento continuo de sus procesos operativos y de servicios

institucionales buscando con ello liderar en el mercado a las empresas que son de su igual competencia. Si bien es cierto que en el Departamento del Magdalena existe gran cantidad de este tipo de organizaciones que por cualquier factor no se encuentran organizadas a tal punto que las convierta en entidades productivas y competitivas no solamente en el campo nacional si no en el internacional, de ahí que muchas de estas organizaciones se encuentran en la clandestinidad, nadie las conoce y en otras circunstancias han dejado de funcionar.

Este plan estratégico se desarrolla en un momento concebido como oportuno por el apoyo que el estado esta brindando a este tipo de organizaciones y mejor aun cuando las cooperativas de trabajo asociado se han convertido en el tercer renglón de la economía que mas avanza con crecimiento acelerado y constante haciéndole frente al flagelo del desempleo.

La planeación estratégica es comprendida como la herramienta de gestión que utilizan actualmente los administradores en todo tipo de organizaciones por lo que se quiere introducir este contexto en las cooperativas adscritas C.I. EL ROBLE S.A., porque permiten visualizar anticipadamente lo que se quiere logara, mediante la búsqueda de alternativas de acción y aplicación como la administración racional del tiempo y de los recursos necesarios a disposición de las cooperativas de trabajo asociado, para que puedan proyectar sus planes de producción, comercialización y de servicio, de una manera eficiente y eficaz volcando sus esfuerzo a la competitividad empresarial a través de decisiones tomadas en conjunto bajo las respectiva reglamentación jurídico legal que rigen a este tipo de organizaciones.

Las cooperativas de trabajo asociado, con aplicaciones estratégicas, son una de las mejores alternativas para generar empleo y aportar al desarrollo económico de la región y del país.

#### 4. MARCO TEORICO CONCEPTUAL

- **Asamblea General:** Es el órgano máximo de administración de la Cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias y estatutarias. La constituye la reunión de los asociados hábiles<sup>40</sup>.
- **Acuerdo Cooperativo:** Es el contrato que se celebra por un número determinado de personas, con el objetivo de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado denominada cooperativa, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro; toda actividad económica, social o cultural puede organizarse con base en el acuerdo cooperativo<sup>41</sup>.
- **Cooperativas:** Las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personería jurídica, de duración indefinida y responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su formación individualista y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro” (Ley 6756 de Asociaciones Cooperativas, capítulo 1, artículo 2)<sup>42</sup>.

---

<sup>40</sup> <http://www.sccot.org.co/BancoConocimiento/E/estatutoscooperativa5/estatutoscooperativas>

<sup>41</sup> <http://www.cccartagena.org.co/juridica/regnatucoope.htm>

<sup>42</sup> <http://www.auladeeconomia.com/articulo8.htm>

- **Cooperativas de Trabajo Asociado:** Son organizaciones sin ánimo de lucro pertenecientes al sector solidario de la economía, que asocian personas naturales que simultáneamente son gestoras, contribuyen económicamente a la cooperativa y son aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.
  
- **Cooperación:** La puesta en práctica de la idea de trabajar juntos para un mismo fin.
  
- **Consejo de Administración:** Es el órgano que, integrado por asociados de la cooperativa, elegidos en asamblea por sus pares, asume la dirección y administración de las operaciones sociales, de acuerdo con las facultades que le otorga la Ley y el respectivo estatuto<sup>43</sup>.
  
- **DOFA:** Es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas<sup>44</sup>.
  
- **Economía Solidaria:** es un modelo económico incluyente, el cual considera las capacidades y potencialidades de cada individuo con equidad como

---

<sup>43</sup> <http://www.larioja.gov.ar/dges/secundarias/glosario.htm>

<sup>44</sup> <http://www.angelfire.com/ca3/blueiguana/herr3.htm>

base de la construcción de relaciones justas, libres y democráticas en la integración de un desarrollo social<sup>45</sup>.

- **Estatuto:** Conjunto de normas escritas que, ajustándose a la legislación vigente, establecen los propios asociados en la asamblea constitutiva de cada cooperativa, para reglas su funcionamiento y gobierno. Los mismos asociados pueden modificarlo en asambleas posteriores de acuerdo a las disposiciones de la Ley y del propio Estatuto. Para tener vigencia legal, tanto el Estatuto original como sus modificaciones deben ser aprobados por las autoridades de aplicación que correspondan<sup>46</sup>.
- **Estrategia:** La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas<sup>47</sup>.
- **Junta de Vigilancia:** La Junta de Vigilancia es el organismo que tiene a su cargo velar por el correcto funcionamiento y eficiente administración de la Cooperativa. Estará integrada por tres (3) miembros principales con sus respectivos suplentes numéricos, elegidos por la Asamblea General para períodos de dos (2) años, pudiendo ser reelegidos<sup>48</sup>.
- **Misión:** Enunciado corto que establece el objetivo general y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el

---

<sup>45</sup> [http://www.laneta.org/desmiac/Economia\\_Solidaria.htm](http://www.laneta.org/desmiac/Economia_Solidaria.htm)

<sup>46</sup> <http://www.larioja.gov.ar/dges/secundarias/glosario.htm>

<sup>47</sup> <http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml>

<sup>48</sup> <http://www.sccot.org.co/BancoConocimiento/E/estatutoscooperativa8/estatutoscooperativa>.

beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización<sup>49</sup>.

- **Objetivos:** Expresan, en forma concreta, la visión de la organización para un período determinado. Los objetivos muestran con detalle y claridad lo que la organización pretende hacia el futuro, orientan la actividad y permiten ser el punto de referencia general para la evaluación que haga la organización de su quehacer en un periodo determinado. De los objetivos se desprenden las tácticas, programas y demás servicios de una organización<sup>50</sup>.
- **Pioneros de Rochdale:** Se llama así al grupo fundador de la "Rochdale of Equitables Pioners" (Sociedad de los Equitables Pioneros de Rochdale) de extraordinaria gravitación en el desarrollo del cooperativismo moderno<sup>51</sup>.
- **Planeación Estratégica:** es el proceso de determinar cuales son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de planeación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos<sup>52</sup>.
- **Principios:** ¿Cuáles son los conceptos e ideas en los que se basa la organización a la que pertenecemos?. Es importante explicitar estas ideas, pues con ellas fundamentamos nuestro quehacer presente y futuro, esto es, nuestra Misión y Visión.

---

<sup>49</sup> <http://www.google.com.ar/search?hl=es&hs=SXv&client=firefox-a&rls=org.mozilla:>

<sup>50</sup> <http://www.comminit.com/la/modelosdeplaneacion/lapm/lasld-608.html>

<sup>51</sup> <http://www.larioja.gov.ar/dges/secundarias/glosario.htm>

<sup>52</sup> <http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml>



- **Régimen de compensaciones:** Compensaciones son todas las sumas de dinero que recibe el asociado, pactadas como tales, por la ejecución de su actividad material o inmaterial, las cuales no constituyen salario<sup>53</sup>.
- **Superintendencia de Economía Solidaria:** Es un organismo técnico del Estado encargado de la supervisión integral de la economía solidaria. Trabajando con criterios de eficacia, transparencia y calidad, para preservar los valores y principios solidarios y reafirmar la confianza en el sector, alternativa de desarrollo sostenible de Colombia<sup>54</sup>.
- **Ventajas Comparativas:** Es un concepto económico, generalmente utilizado para resaltar las ventajas del libre comercio internacional para los países pobres, pero también aplicable a cualquier transmisión económica<sup>55</sup>.
- **Ventajas Competitivas:** La ventaja competitiva no existe, per se, hay que construirla. Las variables indispensables para construir una ventaja competitiva se refieren a las ganas, conocimientos, capital, tecnología, habilidades o destrezas para producir y distribuir bienes y servicios con el mayor valor agregado posible para el consumidor.

La ventaja competitiva -VC- puede expresarse de la siguiente manera:

$$VC = \text{Ganas} + \text{Conocimientos} + \text{Capital} + \text{Tecnología} + \text{Habilidades}^{56}$$

---

<sup>53</sup> <http://www.consultorsalud.com/biblioteca/decretos/Decreto%204588%20de%202006%20-%20Cooperativas%20trabajo%20asociado.PDF>

<sup>54</sup> <http://www.supersolidaria.gov.co/entidad/mision.asp>

<sup>55</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja\\_comparativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_comparativa)

<sup>56</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja\\_competitiva](http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_competitiva)

- **Visión:** Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado. Nos preguntamos: ¿Para dónde queremos ir? ¿Hacia donde debe dirigirse la organización?. Es conveniente utilizar la imaginación, pues los grandes cambios históricos han comenzado con un sueño. La visión ayuda a ver el futuro de una manera más clara. Esto quiere decir que el futuro se puede programar dentro de un proceso de cambio hacia la continua mejoría. La visión se proyecta, respondiendo con claridad a la pregunta: ¿Hacia dónde queremos llegar?
  
- **Valores:** Se trata de expresar y priorizar los valores éticos y culturales que dan vida e identidad a los miembros de la organización y rigen su acción. Por ejemplo, la honestidad, lealtad, respeto, integridad, la solidaridad... Expresan la cultura de la organización que debe acompañar al sueño y expresar la clase de ser humano que la organización desea.

## **5. MARCO NORMATIVO Y LEGAL<sup>57</sup>**

### **MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL**

#### **DECRETO NÚMERO 4588 (27 de diciembre de 2006)**

Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado

### **EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA**

En uso de sus facultades constitucionales y legales, en especial de las conferidas en el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y en desarrollo de los artículos 59 de la Ley 79 de 1988, 36 de la Ley 454 de 1998 y artículo 8 de la Ley 828 de 2003.

#### **DECRETA:**

#### **➤ CAPITULO PRIMERO DISPOSICIONES GENERALES**

**ARTICULO 1°. CAMPO DE APLICACIÓN.** Las disposiciones del presente decreto se aplicarán en el territorio nacional, a todas las personas jurídicas que ostenten la calidad de Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado.

**ARTICULO 2°. OBJETO.-** El presente decreto regula el trabajo asociado cooperativo, precisa su naturaleza y señala las reglas básicas de su organización y funcionamiento.

---

<sup>57</sup> <http://www.fecolsog.org/ShowContent.asp?ContentId=936&ChannelId=311>

## ➤ CAPITULO SEGUNDO

### **ORGANIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS Y PRECOOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO**

**ARTICULO 3°. NATURALEZA DE LAS COOPERATIVAS Y PRECOOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO.** Son organizaciones sin ánimo de lucro pertenecientes al sector solidario de la economía, que asocian personas naturales que simultáneamente son gestoras, contribuyen económicamente a la cooperativa y son aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

**ARTÍCULO 4°. NUMERO DE ASOCIADOS PARA SU CONSTITUCIÓN.** Las Cooperativas de Trabajo Asociado se constituirán con un mínimo de diez (10) asociados, y las que tengan menos de veinte (20), en los estatutos o reglamentos deberán adecuar los órganos de administración y vigilancia a las características particulares de la cooperativa, especialmente al tamaño del grupo asociado, a las posibilidades de división del trabajo y a la aplicación de la democracia directa, así como también a las actividades específicas de la cooperativa.

De conformidad con lo previsto en el artículo 2° del Decreto 1333 de 1989 las Precooperativas de Trabajo Asociado se constituirán con un número mínimo de cinco (5) asociados fundadores.

**ARTICULO 5°. OBJETO SOCIAL DE IAS COOPERATIVAS Y PRECOOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO.** El objeto social de estas

organizaciones solidarias es el de generar y mantener trabajo para los asociados de manera autogestionaria, con autonomía, autodeterminación y autogobierno. En sus estatutos se deberá precisar la actividad socioeconómica que desarrollarán, encaminada al cumplimiento de su naturaleza, en cuanto a la generación de un trabajo, en los términos que determinan los organismos nacionales e internacionales, sobre la materia.

**PARÁGRAFO.** Las Cooperativas de Trabajo Asociado cuya actividad sea la prestación de servicios a los sectores de salud, transporte, vigilancia y seguridad privada y educación, deberán ser especializadas en la respectiva rama de la actividad; en consecuencia, las cooperativas que actualmente prestan estos servicios en concurrencia con otro u otros, deberán desmontarlos, especializarse y registrarse en la respectiva superintendencia o entidad que regula la actividad.

**ARTÍCULO 6°. CONDICIONES PARA CONTRATAR CON TERCEROS.** Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, podrán contratar con terceros la producción de bienes, la ejecución de obras y la prestación de servicios, siempre que respondan a la ejecución de un proceso total en favor de otras cooperativas o de terceros en general, cuyo propósito final sea un resultado específico. Los procesos también podrán contratarse en forma parcial o por subprocesos, correspondientes a las diferentes etapas de la cadena productiva, siempre atados al resultado final.

**ARTICULO 7°. RECONOCIMIENTO Y FUNCIONAMIENTO.** Para efectos del reconocimiento y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado deberán cumplir los requisitos previstos en el artículo 15 de la Ley 79 de 1988, junto con la constancia de la autorización del Régimen de Trabajo y de Compensaciones expedida por el Ministerio de la Protección Social.

El reconocimiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo asociado corresponde a la Superintendencia de la Economía Solidaria, en los términos del artículo 15 de la Ley 79 de 1998 y a las demás superintendencias que vigilen y controlen la actividad especializada de éstas.

**ARTICULO 8°. DE LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN Y/O DE LABOR DE LAS COOPERATIVAS Y PRECOOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO.** La Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado deberá ostentar la condición de propietaria, poseedora o tenedora de los medios de producción y/o labor, tales como instalaciones, equipos, herramientas, tecnología y demás medios materiales o inmateriales de trabajo.

Si dichos medios de producción y/o de labor son de propiedad de los asociados, la Cooperativa podrá convenir con éstos su aporte en especie, la venta, el arrendamiento o el comodato y, en caso de ser remunerado el uso de los mismos, tal remuneración será independiente de las compensaciones que perciban los asociados por su trabajo.

Si los medios de producción y lo de labor son de terceros, se podrá convenir con ellos su tenencia a cualquier título, garantizando la plena autonomía en el manejo de los mismos por parte de la cooperativa. Dicho convenio deberá perfeccionarse mediante la suscripción de un contrato civil o comercial.

**ARTICULO 9°. PLAZO PARA ADECUAR LOS ESTATUTOS Y REGIMENES.-** Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado tendrán un plazo máximo de seis (6) meses, contado a partir de la vigencia del presente decreto, para adaptar sus estatutos, el Régimen de Trabajo Asociado y el Régimen de Compensaciones a las disposiciones aquí contenidas.

## ➤ **CAPITULO TERCERO**

### **TRABAJO ASOCIADO**

**ARTICULO 10°. TRABAJO ASOCIADO COOPERATIVO.-** El trabajo asociado cooperativo es la actividad libre, autogestionaria, física, material o intelectual o científica, que desarrolla en forma autónoma un grupo de personas naturales que han acordado asociarse solidariamente, fijando sus propias reglas conforme a las disposiciones legales y con las cuales autogobiernan sus relaciones, con la finalidad de generar empresa.

El trabajo asociado cooperativo se rige por sus propios estatutos; en consecuencia, no le es aplicable la legislación laboral ordinaria que regula el trabajo dependiente.

**ARTICULO 11. ACUERDO COOPERATIVO DE TRABAJO ASOCIADO.-** Es el contrato que se celebra por un número determinado de personas, con el objeto de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado, denominada Cooperativa o Precooperativa de Trabajo Asociado, cuyas actividades deberán cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro.

Este acuerdo debe surgir de la manifestación libre y voluntaria de la persona natural que participa en la creación de la Cooperativa o Precooperativa de Trabajo Asociado, o que posteriormente se adhiere suscribiendo el acuerdo cooperativo correspondiente.

Este acuerdo obliga al asociado a cumplir con los Estatutos, el Régimen de Trabajo y de Compensaciones y el trabajo personal de conformidad con sus aptitudes, habilidades, capacidades y requerimientos en la ejecución de labores

materiales e intelectuales, sin que este vínculo quede sometido a la legislación laboral.

**ARTÍCULO 12. ACTOS COOPERATIVOS.** Son actos cooperativos los realizados entre sí por las cooperativas, o entre éstas y sus propios asociados en desarrollo de su objeto social.

**ARTICULO 13°. NATURALEZA ESPECIAL Y REGULACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LOS ASOCIADOS Y LA COOPERATIVA.** Las relaciones entre la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado y sus asociados, por ser de naturaleza cooperativa y solidaria, estarán reguladas por la legislación cooperativa, los estatutos, el Acuerdo Cooperativo y el Régimen de Trabajo Asociado y de Compensaciones.

**ARTÍCULO 14°. CONDICIÓN ESPECIAL PARA SER TRABAJADOR ASOCIADO.-** Las personas naturales que aspiren a tener la condición de trabajador asociado, además de cumplir con los requisitos generales establecidas en la ley 79 de 1988, demás normas aplicables y los estatutos, deberán certificarse en curso básico de economía solidaria, con una intensidad no inferior a veinte (20) horas.

La entidad acreditada que les imparta el curso deberá presentar resolución expedida por el DANSOCIAL, que demuestre énfasis o aval en trabajo asociado.

El curso de educación cooperativa podrá realizarse antes del ingreso del asociado y a más tardar en los tres (3) primeros meses, posteriores a dicho ingreso.



**ARTÍCULO 15°. EXCEPCIONES AI TRABAJO ASOCIADO.** Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado no podrán vincular personas naturales no asociadas, salvo que se presente uno de los siguientes eventos:

1. Para trabajos ocasionales o accidentales referidos a labores distintas de las actividades normales y permanentes de la Cooperativa.
2. Para reemplazar temporalmente al asociado que conforme a los estatutos o al Régimen de Trabajo Asociado, se encuentre imposibilitado para prestar su servicio, siempre que la labor sea indispensable para el cumplimiento del objeto social de la cooperativa.
3. Para vincular personal técnico especializado, que resulte indispensable para el cumplimiento de un proyecto o programa dentro del objeto social de la Cooperativa, que no exista entre los trabajadores asociados y que no desee vincularse como asociado a la cooperativa.

**ARTÍCULO 16°. DESNATURALIZACIÓN DEL TRABAJO ASOCIADO.** El asociado que sea enviado por la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado a prestar servicios a una persona natural o jurídica, configurando la prohibición contenida en el artículo 17 del presente decreto, se considerará trabajador dependiente de la persona natural o jurídica que se beneficie con su trabajo.

#### ➤ **CAPITULO CUARTO**

#### **PROHIBICIONES**

**ARTICULO 17°. PROHIBIÓN PARA ACTUAR COMO INTERMEDIARIO O EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES.** Las Cooperativas y

Precooperativas de Trabajo Asociado no podrán actuar como empresas de intermediación laboral, ni disponer del trabajo de los asociados para suministrar mano de obra temporal a usuarios o a terceros beneficiarios, o remitirlos como trabajadores en misión con el fin de que estos atiendan labores o trabajos propios de un usuario o tercero beneficiario del servicio o permitir que respecto de los asociados se generen relaciones de subordinación o dependencia con terceros contratantes.

Cuando se configuren prácticas de intermediación laboral o actividades propias de las empresas de servicios temporales, el tercero contratante, la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado y sus directivos, serán solidariamente responsables por las obligaciones económicas que se causen a favor del trabajador asociado.

**ARTICULO 18°. PROHIBICIÓN PARA QUIENES CONTRATEN CON LAS COOPERATIVAS Y PRECOOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO.** Sin perjuicio de lo previsto en los artículos 92 a 97 de la Ley 79 de 1988, las personas naturales o jurídicas que contraten con las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado no podrán ser miembros, ni intervenir directa o indirectamente en su organización y funcionamiento.

**ARTICULO 19°. PROHIBICIÓN DE ACTUAR COMO ENTIDADES DE AFILIACIÓN COLECTIVA.** Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado sólo podrán afiliar al Sistema de Seguridad Social Integral a sus trabajadores asociados y no podrán actuar como asociaciones o como agremiaciones para la afiliación colectiva de trabajadores independientes al Sistema de Seguridad Social, ni como asociaciones mutuales para los mismos efectos.

La Cooperativa y Precooperativa que viole esta prohibición se hará acreedora a las sanciones establecidas en el presente decreto y demás normas sobre la materia.

**ARTICULO 20°. PROHIBICIÓN PARA COOPERATIVAS DIFERENTES A LAS DE TRABAJO ASOCIADO.** Las Cooperativas multiactivas, integrales o especializadas no podrán tener relaciones de trabajo asociado con sus trabajadores, ni establecer secciones de trabajo asociado.

Las Cooperativas a que hace referencia en el inciso primero de este artículo, con actividad de trabajo asociado, tendrán un plazo máximo de seis (6) meses contados a partir de la vigencia del presente decreto para desmontar la sección de trabajo asociado.

**ARTICULO 21°. PROHIBICIÓN PARA LAS ENTIDADES PROMOTORAS DE PRECOOPERATIVAS.** Las entidades promotores que, en su pretexto de propiciar la asociación de personas en forma precooperativa, orienten o utilicen a las Precooperativas de Trabajo Asociado, para obtener beneficios en provecho lucrativo de si mismas, serán sancionadas por la Superintendencia de la Economía Solidaria o el Ministerio de la Protección Social, dentro del marco de sus competencias.

## ➤ **CAPITULO QUINTO**

### **RÉGIMEN DE TRABAJO ASOCIADO Y COMPENSACIONES**

**ARTICULO 22°. OBLIGATORIEDAD Y AUTORIZACIÓN.** Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado tendrán un Régimen de Trabajo y de Compensaciones que será revisado y autorizado por el Ministerio de la

Protección Social, los cuales hacen parte de los correspondientes estatutos de la Cooperativa.

Corresponde a la Asamblea General aprobar y reformar el Régimen de Trabajo Asociado y de Compensaciones y al Consejo de Administración establecer las políticas y procedimientos particulares que se requieran para su debida aplicación.

El procedimiento de autorización del Régimen de Trabajo Asociado y de Compensaciones será el que establezca el Ministerio de la Protección Social, a través de la Unidad Especial de Inspección, Vigilancia y Control de Trabajo, en el que se indicarán además, los documentos que se deben presentar, los términos para las correcciones o adiciones que se formulen cuando no cumplan los requisitos mínimos señalados en el presente decreto, o cuando contengan disposiciones que afecten los derechos fundamentales del trabajador asociado, la protección al trabajo del menor, la maternidad o la salud ocupacional.

La Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado podrán adoptar los regímenes de trabajo y compensaciones en forma separada o integrada; en todo caso, una vez autorizados por el Ministerio de la Protección Social, deberán ser publicados, mantenerse visibles y disponibles para los trabajadores asociados.

**ARTICULO 23°. OBLIGACIÓN DE LOS ASOCIADOS DE ACATAR EL RÉGIMEN DE TRABAJO Y DE COMPENSACIONES.-** Acordado el Régimen de Trabajo Asociado y de Compensaciones por los asociados de conformidad con lo establecido en el presente decreto y autorizado por el Ministerio de la Protección Social, los trabajadores asociados quedan obligados a acatarlo y a cumplir sus disposiciones como expresión de sujeción a las decisiones colectivas adoptadas.

**ARTICULO 24°. CONTENIDO DEL RÉGIMEN DE TRABAJO ASOCIADO.** El Régimen de Trabajo Asociado deberá contener los siguientes aspectos:

1. Condiciones o requisitos para desarrollar o ejecutar la labor o función, de conformidad con el objeto social de la Cooperativa o Precooperativa de Trabajo Asociado.
2. Los aspectos generales en torno a la realización del trabajo, tales como: jornadas, horarios, turnos, días de descanso, permisos, licencias y demás formas de ausencias temporales del trabajo, el trámite para solicitarlas, justificarlas y autorizarlas; las incompatibilidades y prohibiciones en la relación de trabajo asociado; los criterios que se aplicarán para efectos de la valoración de oficios o puestos de trabajo; el período y proceso de capacitación del trabajador asociado que lo habilite para las actividades que desarrolla la Cooperativa, consagrando las actividades de educación, capacitación y evaluación.
3. Los derechos y deberes relativos a la relación del trabajo asociado.
4. Causales y clases de sanciones, procedimiento y órganos competentes para su imposición, forma de interponer y resolver los recursos, garantizando en todo caso el debido proceso.
5. Las causales de suspensión y terminación relacionadas con las actividades de trabajo y la indicación del procedimiento previsto para la aplicación de las mismas.
6. Las disposiciones que en materia de salud ocupacional y en prevención de riesgos profesionales deben aplicarse en los centros de trabajo a sus asociados.

7. Las demás disposiciones generales que se consideren convenientes y necesarias para regular la actividad de trabajo asociado, las cuales no podrán contravenir derechos constitucionales o legales en relación con la protección especial de toda forma de trabajo y tratados internacionales adoptados en esta materia.

**ARTÍCULO 25°. RÉGIMEN DE COMPENSACIONES.** Compensaciones son todas las sumas de dinero que recibe el asociado, pactadas como tales, por la ejecución de su actividad material o inmaterial, las cuales no constituyen salario.

Las compensaciones se deberán establecer buscando retribuir de manera equitativa el trabajo, teniendo en cuenta el tipo de labor desempeñada, el rendimiento y la cantidad aportada.

El asociado podrá autorizar de manera escrita que su aporte sea descontado de la compensación que recibirá durante el respectivo periodo. En caso de que su aporte resulte superior a la compensación recibida, el asociado deberá asumir la diferencia, de igual manera se procederá en caso de que no se reciba compensación durante ese período.

El Régimen de Compensaciones de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado deberá contener, cuando menos, los siguientes aspectos:

1. Monto, modalidades de compensación y niveles o escalas para los diferentes trabajos o labores desarrolladas; periodicidad y forma de pago.
2. Deducciones y retenciones de las compensaciones que se le puedan realizar al trabajador asociado; requisitos, condiciones y límites.

3. Los aportes sociales sobre compensaciones, de acuerdo con lo establecido por los estatutos.
4. La forma de entrega de las compensaciones.

➤ **CAPITULO SEXTO**

**SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL**

**ARTÍCULO 26°. RESPONSABILIDAD DE LAS COOPERATIVAS Y PRECOOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO FRENTE AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL.** La Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado será responsable de los trámites administrativos necesarios para realizar el proceso de afiliación y el pago de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral y para tales efectos le serán aplicables todas las disposiciones legales vigentes establecidas sobre la materia. Está obligada a contribuir de esta manera a afiliar a sus asociados al Sistema de Seguridad Social Integral mientras dure el contrato de asociación.

La Cooperativa no suplirá su obligación de afiliación al Sistema, a la que se refiere el presente artículo, por el hecho de que sus asociados aparezcan como beneficiarios en el régimen contributivo en salud, como cotizantes a un régimen excepcional tanto en salud como en pensiones, como beneficiarios de un régimen excepcional en salud, como afiliado dependiente por otra empresa o como afiliado a salud y pensiones por otros ingresos diferentes a los derivados del contrato de asociación, como beneficiario afiliado al Régimen Subsidiado en Salud, o porque hayan presentado su clasificación por la encuesta del SISBEN.

**PARÁGRAFO.** En los aspectos no previstos en el presente decreto, relacionados con el Sistema de Seguridad Social Integral, se aplicarán las

disposiciones contenidas en la ley 100 de 1993 y las normas que la reglamentan, modifican o adicionan.

**ARTÍCULO 27°. AFILIACIÓN E INGRESO BASE DE COTIZACIÓN EN MATERIA DE SALUD, PENSIONES Y RIESGOS PROFESIONALES.** Los trabajadores asociados son afiliados obligatorios al Sistema de Seguridad Social Integral; para efectos de su afiliación se tendrá en cuenta como base para liquidar los aportes, todos los ingresos que perciba el asociado, de conformidad con lo señalado en el parágrafo 1° del artículo 3° de la Ley 797 de 2003 y normas que lo reglamenten.

El ingreso base de cotización no podrá ser inferior a un (1) salario mínimo legal mensual vigente, excepto cuando existan novedades de ingreso y retiro.

**PARÁGRAFO.** En aquellos casos en que el trabajador asociado además de las compensaciones propias de su condición, perciba salario o ingresos de uno o más empleadores, como trabajador independiente o por prestación de servicios como contratista, o ingresos como pensionado en un mismo período de tiempo, las cotizaciones correspondientes al Sistema General de Salud y de Pensiones serán efectuadas en forma proporcional al régimen de compensaciones, al salario que tenga como dependiente, a los honorarios o ingresos que tenga como trabajador independiente, a la pensión o ingresos que tenga por pensión, o al ingreso devengado en cada uno de los sectores, y sobre la misma base.

**ARTÍCULO 28°. PRESUPUESTO DE RECURSOS PARA LA SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL.** Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado deberán prever en sus presupuestos, además de todos los costos y gastos necesarios para el desarrollo de sus actividades, lo relativo a los aportes para atender los pagos de la seguridad social integral, conforme a lo establecido en sus estatutos, los cuales deberán prever la posibilidad de que la cooperativa



contribuya con el asociado en el pago de dichos aportes, en los porcentajes que se determinen.

Igualmente, podrá crear fondos especiales vía excedentes, por decisión de la Asamblea encaminados a garantizar el pago oportuno de los aportes y cotizaciones al sistema. Y podrán destinar partidas especiales buscando incrementos progresivos de este fondo que garanticen la existencia de los recursos necesarios para atender estas actividades.

**ARTÍCULO 29°. PAGO DE LA COTIZACIÓN EN MATERIA DE SALUD, PENSIONES Y RIESGOS PROFESIONALES.** La Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado incluirá en el presupuesto del ejercicio económico respectivo, los gastos necesarios para el pago de las cotizaciones a la Seguridad Social Integral. Para tal efecto, deberá recaudar los aportes y pagarlos al Sistema de Seguridad Social Integral, asumiendo la responsabilidad por el incumplimiento en el pago, por lo que le serán aplicables las sanciones previstas en la ley 100 de 1993 y los decretos que la reglamentan.

Para efecto del pago de las cotizaciones, en los Estatutos se deberá determinar la forma como los trabajadores asociados contribuirán al pago de las mismas.

Lo anterior, sin perjuicio de destinar para estos fines los recursos del Fondo de Solidaridad.

**ARTÍCULO 30°. TRAMITES ADMINISTRATIVOS DE AFILIACIÓN.** Para que las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, puedan cumplir con los trámites administrativos de afiliación al Sistema de los trabajadores asociados, deberán acreditar ante las administradoras de cada uno de los Sistemas:

- a. La condición de asociado y de la prestación de un trabajo personal a través de la Cooperativa o Precooperativa.
- b. El certificado de constitución y el certificado de funcionamiento de la Cooperativa o Precooperativa de Trabajo Asociado, expedido por la autoridad competente, el cual será exigible para el registro de la Cooperativa o Precooperativa como aportante ante las administradoras.

La Superintendencia Nacional de Salud, la Superintendencia Financiera, el Ministerio de la Protección Social, podrán verificar el mantenimiento de la calidad de trabajador asociado y el monto de los aportes.

**ARTÍCULO 31°. PARTICIPACIÓN DE LAS COOPERATIVAS EN LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DEL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL.** Para efectos de los sistemas de información del Sistema de Seguridad Social Integral, las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado deberán cumplir con las obligaciones establecidas para los aportantes.

**ARTICULO 32°. INFORMACIÓN A TERCEROS SOBRE AFILIACIÓN Y PAGO DE APORTES AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL RESPECTO DE TRABAJADORES ASOCIADOS.** Dentro de los diez (10) primeros días de cada mes, las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado deberán informar al tercero contratante de sus servicios, sobre la afiliación y el pago de cotizaciones al Sistema de seguridad Social Integral.

De igual manera, los representantes legales de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, enviarán trimestralmente, dentro de los cinco (5) primeros días calendario, a la respectiva Dirección Territorial del Ministerio de la Protección Social y al Superintendente de la Economía Solidaria, certificación suscrita bajo la gravedad del juramento, en la que conste

que se encuentre en paz y salvo por concepto de afiliación y pago de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral respecto de los trabajadores asociados.

En el evento de que la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado no envíe dentro de los términos establecidos, la información y certificación a las que alude el presente artículo, se aplicarán las sanciones previstas en el artículo 34 del presente decreto.

## ➤ **CAPITULO SÉPTIMO**

### **MECANISMOS DE CONTROL**

**ARTÍCULO 33°. CONTROL CONCURRENTE.** Sin perjuicio de la inspección y vigilancia que ejerce la Superintendencia de la Economía Solidaria y las demás Superintendencias de acuerdo con la actividad ejercida por la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado, el Ministerio de la Protección Social, en los términos del Decreto 205 de 2003 y de las normas que lo modifiquen o adicionen, está igualmente facultado para efectuar la inspección y vigilancia sobre la regulación y condiciones de trabajo desarrollado por los asociados.

Los inspectores de trabajo y seguridad social atenderán las reclamaciones que se presenten en relación con el cumplimiento de las obligaciones generales en virtud del trabajo asociativo y podrán actuar como conciliadores en las eventuales discrepancias que se presenten.

**PARÁGRAFO.** El Ministerio de la Protección Social y la Superintendencia respectiva de acuerdo con la actividad económica desarrollada por la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado, para sus gestiones de inspección y vigilancia podrá apoyarse en Universidades, o en organizaciones de carácter social, o en otras instituciones de derecho público o privado. En

todo caso, tanto la dirección del proceso investigativo, como la decisión de fondo, serán de resorte exclusivo del funcionario competente.

**ARTÍCULO 34°. CONTROL DE PRACTICAS NO AUTORIZADAS O PROHIBIDAS.-** Toda Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado que desarrolle actividades que sean contrarias a su naturaleza, previa investigación será sancionada por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria, o la Superintendencia competente conforme a lo previsto en el artículo 36 de la Ley 454 de 1998 y demás normas vigentes o que la modifiquen o sustituyan, y para tales efectos podrán Imponer sanciones administrativas personales y multas entre otras sanciones.

**ARTÍCULO 35°. MULTAS.** El Ministerio de la Protección Social a través de las Direcciones Territoriales, impondrá multas diarias sucesivas hasta de cien (100) Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes, a las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado que incurran en las conductas descritas como prohibiciones en el artículo 17 del presente decreto, de conformidad con lo previsto en la ley 50 de 1990.

**PARÁGRAFO.** Las sanciones de que trata el presente artículo se aplicarán sin perjuicio de la responsabilidad solidaria existente entre la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado que suministre trabajadores en forma ilegal y el usuario o tercero beneficiario de sus servicios.

**ARTÍCULO 36°. SANCIÓN PARA USUARIOS O TERCEROS BENEFICIARIOS DEL TRABAJO PRESTADO POR LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO.** El Ministerio de la Protección Social a través de las Direcciones Territoriales, impondrá las sanciones a que se refiere el artículo 35 del presente decreto,, a los usuarios o terceros beneficiarios que contraten con

las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado el envío de trabajadores en misión o la intermediación laboral.

## ➤ **CAPITULO OCTAVO**

### **DISPOSICIONES FINALES**

**ARTÍCULO 37°. SISTEMA DE INFORMACIÓN.** El Ministerio de la Protección Social, a más tardar dentro de los seis (6) meses siguientes a la entrada en vigencia del presente decreto, creará y pondrá en funcionamiento un Sistema de Información para las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, mediante el cual se verifique, entre otros aspectos, el cumplimiento de las debidas protecciones a los trabajadores asociados en materia de Seguridad Social Integral, así como el seguimiento y control de que los asociados que se encuentren vinculados a los contratos que las Cooperativas y Precooperativas celebran con personas jurídicas o naturales, para el cumplimiento de su objeto, se encuentran debidamente amparados por el Sistema de Seguridad Social Integral, e identificados en su condición de trabajador asociado.

En el mismo término, el Ministerio de la Protección Social, deberá tomar las medidas necesarias para dar inicio a un plan de capacitación respecto del Sistema de Información y de verificación de los aspectos señalados en el presente decreto.

### **ARTÍCULO 38°. FORMAS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE TRABAJO.**

Las diferencias que surjan entre las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado y sus asociados en virtud de actos cooperativos de trabajo, se someterán en primer lugar a los procedimientos de arreglo de conflictos por vía de conciliación estipulados en los estatutos. Agotada esta instancia, si fuera

posible, se someterán al procedimiento arbitral de que trata el Código de Procedimiento Civil, o a la jurisdicción laboral ordinaria.

**ARTÍCULO 39°. VIGENCIA Y DEROGATORIAS.** El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga el Decreto 468 de 1990 y las demás disposiciones que sean contrarias.

## 6. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Desde su creación, la Organización Internacional del Trabajo (OIT)<sup>58</sup> ha reconocido el importante papel de las Cooperativas para lograr el desarrollo social y económico de los pueblos. Con esta perspectiva ha conducido una serie de reuniones técnicas y ha promovido iniciativas concretas para destacar el vasto potencial de las Cooperativas y otras organizaciones de apoyo solidario para el mejoramiento de las sociedades, y alcanzar así la justicia social en las diversas partes del mundo.

El sistema Cooperativo, de efectuar una serie de ajustes y de generar ciertos factores positivos, puede ser una alternativa real y capaz de integrar a una amplia gama de personas y grupos, en estructuras que propicien el desarrollo y expansión de sus potencialidades, en marcos socioeconómicos de carácter participativo y solidario, con justicia, libertad y transparencia tan necesarias para la transformación de las sociedades actuales.

Del mismo modo las Cooperativas de Trabajo asociado son sistemas socioeconómicos, culturales y ambientales conformados por conjuntos de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias, democráticas y humanísticas. Estas a su vez necesitan de herramientas organizacionales sólidas y estructuradas que propicien la sostenibilidad y rentabilidad constante y productiva de sus acciones.

El modelo asociativo es una alternativa real y factible para la creación de empresas, porque las cooperativas se crean con el aporte de un grupo de personas, con lo que se logra vencer el obstáculo de la financiación, y por otra

---

<sup>58</sup> [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocooperativa.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocooperativa.htm) - 81k -

parte, porque la administración de las cooperativas se ejerce de forma democrática y mediante el seguimiento y control de los resultados que deben hacer los asociados, lo que garantiza la eficiencia de la misma.

En este orden de ideas, es importante resaltar que las cooperativas deben aplicar siete principios básicos para cumplir con la doctrina cooperativa y lograr el balance adecuado en su desarrollo empresarial. Los principios mencionados son: membresía abierta y voluntaria, control democrático, participación económica de los miembros de la cooperativa, autonomía e independencia, educación, capacitación e información, cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad

Es por eso que es importante determinar los niveles de eficiencia administrativa y la eficacia organizacional como una de las perspectivas de la teoría de la organización la cual tiene como objeto de estudio los modelos administrativos y las competencias de quienes dirigen organizaciones y los procesos que hacen de estos entes sean productivos y competitivos en un mercado de economía globalizada.

Numerosos autores, han señalado la importancia de la planeación estratégica y por ende el diseño de las herramientas gerenciales que estas incluyen considerándolo como uno de los procesos más importantes en la organización.

Es en estos momentos donde la Planeación Estratégica se convierte en una herramienta útil para los gerentes de las organizaciones, porque encuentran un instrumento de ayuda para el mejoramiento de sus funciones administrativas, buscando con ello la optimización de las actividades en aras de alcanzar la productividad y la competitividad que esta exigiendo el mercado actual.



La aparición de la planeación estratégica trae cambios en los modos o forma de comportamiento de las organizaciones, dando respuesta a los nuevos desafíos, problemas y oportunidades que surgen de los imprevistos del entorno que rodean a las empresas en este caso las de Economía Solidaria.

Dentro de este desafío se encuentran las cooperativas y todas las entidades de Economía Solidaria del País, muchas de las cuales han desaparecido por la falta de innovación y el desarrollo de una buena Planeación Estratégica como método dinámico de las funciones administrativas para la competitividad y productividad de las mismas.

Por todo lo anteriormente planteado esta investigación será de mucha utilidad porque contribuirá de manera significativa al desarrollo organizacional y estructural de las Cooperativas de Trabajo Asociado adscritas a **C.I. EL ROBLE S.A.**, permitiendo que estas creen ventajas competitivas, desplieguen nuevas estrategias y consoliden sus metas y objetivos organizacionales.

## **7. OBJETIVOS**

### **7.1 OBJETIVO GENERAL**

Crear y Ejecutar un modelo de Planeación Estratégica para las Cooperativas de Trabajo Asociado adscritas a **C.I. EL ROBLE S.A.**, que permita diseñar herramientas gerenciales y administrativas orientadas a facilitar la planeación, organización, dirección y control de sus procesos administrativos y financieros.

### **7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un diagnostico de evaluación, que permita conocer el estado actual de los procesos administrativos que se desarrollan en las cooperativas de trabajo asociado adscritas a C.I. EL ROBLE S.A.
- Identificar y analizar los lineamientos propios de la administración estratégica como son (la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Políticas, Organigrama, entre otros).
- Crear herramientas gerenciales que garanticen el buen manejo de la gestión financiera para la preparación del presupuesto.
- Desarrollar mecanismos de capacitación para que las Cooperativas de Trabajo Asociado adopten herramientas gerenciales y administrativas.

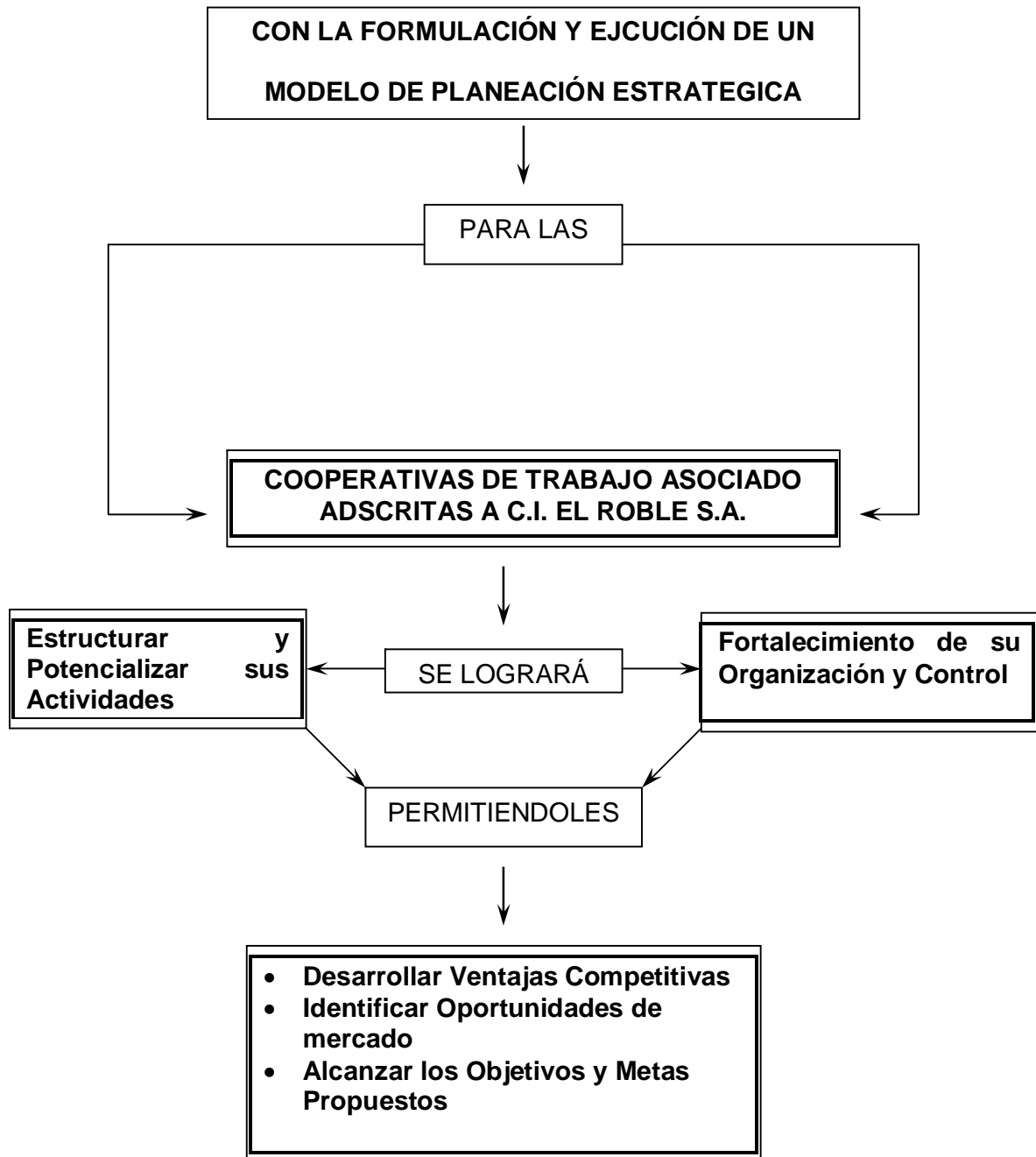
- Crear ventajas competitivas y comparativas en cada una de las Cooperativas de tal manera que identifiquen y aprovechen nuevas oportunidades de mercado.
- Diseñar estrategias comerciales que potencialicen la estructura organizacional de las Cooperativas de Trabajo Asociado Adscritas a C.I EL ROBLE S.A.

## **8. FORMULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE LA HIPOTESIS**

### **8.1 HIPOTESIS DE TRABAJO**

Con la formulación y ejecución de un modelo de Planeación Estratégica para las Cooperativas de Trabajo Asociado Adscritas a C.I. EL ROBLE S.A., se logrará la estructuración y potencialización estratégica de sus actividades, el fortalecimiento de su organización y dirección, permitiéndoles desarrollar ventajas competitivas e identificar oportunidades en el mercado que faciliten la consecución de los objetivos y metas propuestas.

## 8.2 GRAFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS



## 9. DISEÑO METODOLOGICO

El presente estudio es de carácter descriptivo, en el cual se establecerá el diagnóstico organizacional de las Cooperativas, de tal manera que permita conocer las condiciones y situaciones predominantes en estas organizaciones, permitiendo dimensionar la formulación y ejecución del Modelo de Planeación Estratégica y a su vez expresar las respectivas sugerencias, recomendaciones, indicaciones y conclusiones en el desarrollo del modelo a ejecutar.

### 9.1 SELECCIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DE ANÁLISIS

**Tabla 3. Variables**

TIPO DE VARIABLE	VARIABLES	INDICADORES
DEPENDIENTE	Representada Por La Creación Y Puestas en marcha del Modelo de Planeación Estratégica Para Las Cooperativas adscritas a C.I. EL ROBLE S.A.	Desarrollo organizacional y aumento de la competitividad de las Cooperativas de Trabajo Asociado.
INDEPENDIENTE	SOCIALES	Denotadas por el mejoramiento de las condiciones laborales y la satisfacción personal de los asociados.
INDEPENDIENTE	ECONÓMICAS	Costo-Beneficio en la creación y puesta en marcha del Modelo de Planeación Estratégica.
INDEPENDIENTE	CULTURALES	Formación educativa y nivel cultural de los miembros de las Cooperativas.
INDEPENDIENTE	LEGALES	Reforma y/o adecuación de los estatutos, Regimenes, Normas,

		reglamentos, acuerdos, contratos, por la creación del modelo.
INDEPENDIENTE	DEMOGRAFICAS	Incremento o disminución del numero de asociados de las diferentes Cooperativas.

## 9.2 DELIMITACIÓN DEL ESPACIO TEMPORAL Y GEOGRAFICO DEL ESTUDIO

### 9.2.1 Delimitación del Espacio Temporal

El periodo histórico sobre la cual se piensa trabajar la presente investigación es el comprendido entre los años 2003 – 2007, periodo desde el cual se analizarán datos, historia y otros estudios que se hayan hechos al respecto, los cuales servirán de referencia para la elaboración de éste proyecto.

### 9.2.2. Delimitación del Espacio Geográfico

El municipio de Zona Bananera fue erigido municipio mediante Ordenanza No. 011 de agosto 9 de 1999, fue validado mediante referéndum aprobatorio el 12 de septiembre de 1999, se encuentra ubicado a 87 kilómetros de Santa Marta, demarcado dentro del siguiente contexto geográfico<sup>59</sup>:

**Latitud Norte:** 10° 45' 53"

**Longitud Oeste:** 74° 9' 31"

**Área Km2:** 446

<sup>59</sup> <http://www.gobmagdalena.gov.co/zona.htm>

**Temperatura media:** 34° C

**Altura sobre nivel del mar:** 2 Mt

**Relieve:** Plano.

**Hidrografía:** Ríos Frío, Sevilla y Tucurínca

**Población total:** 56.320

**Población cabecera:** 4.830

**Población rural:** 51.490

**Corregimientos:** Guacamayal, Orihueca, Río Frío, **Tucurínca**, Varela, Soplador, Guamachito, La Gran Vía, Palomar.

**Actividad económica:** Agricultura: Banano y palma africana. Ganadería y Agroindustria.



### 9.2.3 Mapas del Municipio de Zona Bananera del Magdalena

Grafico 2. UBICACIÓN: Contexto Regional: Zona Bananera



Fuente:

[http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DIFP\\_Bpin/Pres\\_Un\\_hospital\\_Zona\\_Bananera.pdf](http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DIFP_Bpin/Pres_Un_hospital_Zona_Bananera.pdf)

**Grafico 3. UBICACIÓN: Contexto Departamental:**



Fuente:

[http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DIFP\\_Bpin/Pres\\_Un\\_hospital\\_Zona\\_Bananera.pdf](http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DIFP_Bpin/Pres_Un_hospital_Zona_Bananera.pdf)

**Grafico 4. UBICACIÓN: Contexto Municipal:**



Fuente:

[http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DIFP\\_Bpin/Pres\\_Un\\_hospital\\_Zona\\_Bananera.pdf](http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DIFP_Bpin/Pres_Un_hospital_Zona_Bananera.pdf)

#### **9.2.4 Delimitación del Espacio Geográfico de la Extractora de Aceite el Roble<sup>60</sup>**

La planta de beneficio se encuentra a 7 kilómetros de distancia de la troncal del caribe, por la vía que conduce al Corregimiento de Tucurín, jurisdicción del Municipio de Zona Bananera.

El predio se encuentra dentro de las siguientes coordenadas:

- ❖ Coordenadas planas: 1.666.667 metros al norte.
- ❖ Coordenadas planas: 875.000 metros al este.

La región donde se desarrolla la actividad Agroindustrial del beneficio de la Palma de Aceite, se ubica a una altura sobre el nivel del mar de 70 metros.

### **9.3 DURACION ESTIMADA**

Para el desarrollo del contenido del presente proyecto se tiene presupuestado una duración de 6 meses, la cual se estima estará terminada para finales del primer semestre del 2007.

### **9.4 FORMAS DE OBSERVAR LA POBLACIÓN**

### **9.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

---

<sup>60</sup> Plan de Manejo Ambiental Extractora de Aceite el ROBLE, Agroindustria de la Palma de la Palma de Aceite, Santa Marta, Junio de 2001

La recopilación de la información para la presente investigación se obtuvo mediante fuentes primarias y secundarias.

- **Fuentes de Información Primaria:** representada por las entrevistas y el diálogos que se sostendrá con los miembros de las diferentes Cooperativas de Trabajo Asociado adscritas a C.I. EL ROBLE S.A., la cual están diseñadas para conseguir los datos pertinentes acordes con los objetivos y lineamientos planteados en la presente investigación.
- **Fuentes de Información Secundaria:** La información de éste tipo corresponde a toda la información bibliográfica que existía sobre el tema de investigación tales como libros, tesis, monografías, publicaciones en Internet, revistas, decretos y leyes del Ministerio de la Protección Social y la Supersolidaria, información encontrada en los archivos de C.I. EL ROBLE S.A, documentos realizados por Fedepalma para empresas palmeras que trabajan con Cooperativas de Trabajo Asociado.

## 9.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la presente investigación, la población objeto de estudio son las Cooperativas de Trabajo Asociado adscritas a C.I. EL ROBLE S.A. las cuales son:

- COOTRACAL
- COOTRAUNIDOS
- COOTRAGENESIS
- COOTRANUEVA
- COOTRAMIG
- SATELITE C.TA.

Teniendo en cuenta que el número de elementos del universo es pequeño, entonces la Muestra será igual a la población objeto de estudio.

## **10. LIMITACIONES**

En el marco del desarrollo de la presente investigación, fueron pocas las limitaciones que se presentaron. La de mayor consideración fue básicamente el desplazamiento y accesibilidad para la capacitación y orientación de los miembros de las diferentes Cooperativas, en el modelo de Planeación Estratégica diseñado para estas empresas.

En el sector en donde las cooperativas desarrollan sus actividades productivas, es muy complicado el transporte; por las condiciones del terreno y la distancia entre las veredas y caseríos donde habitan los asociados.

## **11. ANALISIS DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS QUE PRESENTAN LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO ADSCRITAS A C.I. EL ROBLE S.A.**

En el ejercicio de sus actividades económicas las Cooperativas de Trabajo Asociado adscritas a C.I. EL ROBLE S.A. se enfrentan a un sin numero de situaciones y circunstancias que son normales en el desarrollo de sus procesos administrativos y productivos, de esta manera aparecen las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas propias de su sector que ponen en peligro su progreso y consolidación en el mercado.

Para realizar un diagnostico que permita evaluar la situación en que se encuentran las Cooperativas de Trabajo Asociado adscritas a C.I. EL ROBLE S.A., una de las formas mas apropiadas y acertadas es el análisis DOFA, éste determina de una manera sistemática, contextual, descriptiva y evaluativa las condiciones internas y externas de las Cooperativas, desarrollando una mejor orientación para plasmar los objetivos y planes de acción teniendo en cuenta la realidad y condiciones de estas organizaciones solidarias.

El análisis se realizó tomando como referencia aspectos internos y externos que se apreciaron al momento de efectuarles las entrevistas a los asociados que hacen parte de la administración de las Cooperativas (gerentes, Consejos de Administración y Juntas de Vigilancia) antes mencionadas. De ahí se tomaron y seleccionaron elementos vitales que facilitaron la conformación y estructuración del análisis DOFA.

Como primera medida se inicio auditando las Cooperativas mediante un Análisis Interno que permito evaluar las principales fortalezas y debilidades de estas organizaciones, esta auditoria se llevo a cabo teniendo en cuenta el método **PCI (Perfil de la Capacidad Interna de la Compañía)**, el cual es un



método permite realizar un buen diagnóstico estratégico de las empresas, porque involucra a todos los aspectos que afectan su operación corporativa<sup>61</sup>.

El método **PCI** realizado exhaustivamente a las Cooperativas arrojó las siguientes capacidades:

#### **CAPACIDADES DIRECTIVAS:**

- Agresividad para enfrentar la competencia.
- Deseos constantes de superación.
- Cultura asociativa.
- Evaluación del desempeño y la gestión.

#### **CAPACIDADES COMPETITIVAS**

- Calidad del servicio prestado.
- Portafolio de productos y/o servicios.
- Lealtad y satisfacción del cliente.
- Experiencia y conocimiento de las labores realizadas.
- Alianzas estratégicas.

#### **CAPACIDADES DEL TALENTO HUMANO**

- Nivel académico de los asociados.
- Rotación de asociados y subcontratados.
- Experiencia técnica.
- Capacitación y educación solidaria.

---

<sup>61</sup>SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión - Teoría y Metodología. 8<sup>ta</sup>. Edición. Bogotá: 3R Editores. 2003, p. 104

## **CAPACIDADES FINANCIERAS**

- Acceso a capital cuando lo requiera.
- Acceso al mercado financiero.
- Disponibilidad de fondos.
- Capacidad de inversión.
- Presupuestos.

## **CAPACIDADES TECNOLÓGICAS**

- Nivel tecnológico utilizado en el manejo de la información.
- Capacidad de innovación.

Seguidamente podemos destacar que los factores externos de las organizaciones al igual que los internos juegan un papel crucial e importante, debido a que presentan las oportunidades y las amenazas existentes en el entorno competitivo y cambiante en el que desarrollan sus actividades. Estos factores bajo una acertada perspectiva crean atraktividad en el mercado siempre y cuando se tenga un verdadero conocimiento y control de ellos.

Determinar el entorno en que se desempeñan las Cooperativas de Trabajo Asociado adscritas a CI. EL ROBLE S.A., es muy importante porque le permitirá crear las destrezas y habilidades para combatir los retos que traen consigo la evolución y los cambios de las nuevas estructuras económicas.

Debido a esto el siguiente paso en el desarrollo del presente análisis, es realizar una auditoria del entorno, es decir, un análisis externo de las Cooperativas, el método a utilizar para realizar dicha auditoria es el **POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio)** esta metodología permite

identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de las empresas.

Para el desarrollo de la auditoria del entorno se agruparán las oportunidades y amenazas en factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos, cuyos factores identificados fueron:

### **FACTORES ECONÓMICOS**

- Mejoramiento de las condiciones laborales.
- Exoneración de impuestos.
- Capacidad de ahorro.

### **FACTORES POLÍTICOS**

- Reforma o modificación por parte del gobierno de los estatutos y regimenes estatutaria.

### **FACTORES SOCIALES**

- Educación solidaria.
- Seguridad (índice delincuencia)

### **FACTORES TECNOLÓGICOS**

- Eficiencia de la telecomunicación.
- Acceso a la tecnología.

### **FACTORES GEOGRAFICOS**

- Dificultad de transporte. (movilización en el sector)

## FACTORES COMPETITIVOS

- Aumento de la competencia.
- Asociación con otras cooperativas del sector.

Con los factores previamente identificados, se prosiguió a realizar las matrices que determinan las situaciones tanto internas como externas en que se encuentran las Cooperativas.

### 11.1 PCI (PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA) DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO ADSCRITAS A C.I. EL ROBLE S.A.

CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>DIRECTIVAS</b>									
Agresividad para enfrentar la competencia.	x						x		
Deseos constantes de superación.		x						x	
Cultura asociativa.		x						x	
Evaluación del desempeño y la gestión.				x			x		
<b>COMPETITIVAS</b>									
Calidad del servicio prestado.					x			x	
Portafolio de productos y/o servicios.			x						x
Satisfacción del cliente.					x			x	
Experiencia y conocimiento de las labores realizadas.	x						x		
Alianzas estratégicas.				x			x		
<b>TALENTO HUMANO</b>									
Nivel académico de los asociados.				x			x		
Rotación de asociados y subcontratados.						x			x
Experiencia técnica.					x			x	
Capacitación y educación solidaria.				x			x		
<b>FINANCIERAS</b>									
Acceso a capital cuando lo requiera.				x			x		

Acceso al mercado financiero.						x			
Disponibilidad de fondos.				x			x		
Capacidad de inversión.				x			x		
Presupuestos.						x			x
<b>TECNOLOGICAS</b>									
Nivel tecnológico utilizado en el manejo de la información.					x			x	
Capacidad de innovación						x			x

**A** – Alto      **M** – Medio      **B** – Bajo

**Fuente:** Los autores

## 11.2 POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO) DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO ADSCRITAS A C.I. EL ROBLE S.A.

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>ECONÓMICOS</b>									
Mejoramiento de las condiciones laborales.			x						X
Exoneración de impuestos.	x						x		
Capacidad de ahorro.				x			x		
<b>POLÍTICOS</b>									
Renovación estatutaria.						x			X
<b>SOCIALES</b>									
Educación solidaria.				x			x		
Seguridad (índice delincuencia)				x			x		
<b>TECNOLOGICOS</b>									
Eficiencia de la telecomunicación.						x			x
Acceso a la tecnología.				x			x		
<b>GEOGRAFICOS</b>									
Dificultad de transporte. (movilización en el sector)				x			x		
<b>COMPETITIVOS</b>									
Aumento de la competencia.				x				x	
Asociación con otras cooperativas del sector.		x							x

**A** – Alto      **M** – Medio      **B** – Bajo

**Fuente:** Los autores

Seguidamente se realizó el análisis **DOFA**, Hoja de Trabajo tomando como referencia todos los elementos claves que se han desarrollado en los anteriores análisis.

### 11.3 ANALISIS DOFA HOJA DE TRABAJO DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO ADSCRITAS A C.I. EL ROBLE S.A.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asociación con otras cooperativas del sector.</li> <li>➤ Mejoramiento de las condiciones laborales.</li> <li>➤ Exoneración de impuestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Escasa capacidad ahorrativa.</li> <li>➤ Reforma o modificación por parte del gobierno de estatutos y regimenes.</li> <li>➤ Incremento del índice delincucional en la zona.</li> <li>➤ Aumento considerable de la competencia.</li> <li>➤ Poco acceso a la tecnología.</li> <li>➤ Dificultad en la telecomunicación.</li> <li>➤ Dificultad de transporte. (movilización en el sector).</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Agresividad para enfrentar la competencia.</li> <li>➤ Buena cultura asociativa.</li> <li>➤ Alta experiencia y conocimiento de las labores que realizan.</li> <li>➤ Adecuado portafolio de servicios.</li> <li>➤ Deseos constantes de superación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Baja calidad del servicio prestado.</li> <li>➤ Insatisfacción del cliente.</li> <li>➤ Falta de capacitación y educación solidaria.</li> <li>➤ Aumento en la rotación de asociados y subcontratados.</li> <li>➤ Escasa experiencia técnica de los asociados.</li> <li>➤ Acceso al mercado financiero.</li> <li>➤ No existen presupuesto bien definidos.</li> <li>➤ Inexistencia de alianzas estratégicas.</li> <li>➤ Bajo nivel tecnológico.</li> <li>➤ Capacidad de innovación.</li> </ul>

**Fuente:** Los autores

Una vez realizado el análisis **DOFA**, mediante la Hoja de Trabajo, se seleccionaron los factores claves de éxito (**FCE**), que servirán para desarrollar la **Matriz de Impacto**, que se utiliza para identificar y definir cual es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza de las Cooperativa de Trabajo Asociado estudiadas, con el objetivo de convertirlas en factores claves que lleven al éxito a estas organizaciones.

#### 11.4 MATRIZ DE IMPACTO DOFA – PONDERADO DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO ADSCRITAS A C.I. EL ROBLE S.A.

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	A	M	B		A	M	B
Agresividad para enfrentar la competencia.	x			Asociación con otras cooperativas del sector.		x	
Buena cultura asociativa.	x			Mejoramiento de las condiciones laborales.			x
Alta experiencia y conocimiento de las labores que realizan.	x			Exoneración de impuestos.	x		
Adecuado portafolio de servicios.			x				
Deseos constantes de superación.		x					
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
Baja calidad del servicio prestado.		x		Escasa capacidad ahorrativa.	x		
Insatisfacción del cliente.		x		Reforma o modificación por parte del gobierno de estatutos y regimenes.			x
Falta de capacitación y educación solidaria.	x			Incremento del índice delincencial en la zona.	x		
Aumento en la rotación de asociados y subcontratados.			x	Aumento considerable de la competencia.		x	

Escasa experiencia técnica de los asociados.		X		Poco acceso a la tecnología.	x		
Acceso al mercado financiero.			X	Dificultad en la telecomunicación			x
No existen presupuestos bien definidos.			X	Dificultad de transporte. (Movilización en el sector).	x		
Inexistencia de alianzas estratégicas.	X						
Bajo nivel tecnológico.		X					
Capacidad de innovación			X				

**A** – Alto      **M** – Medio      **B** – Bajo

**Fuente:** Los autores

Con base en los factores claves de éxito (**FCE**) de mas alto impacto se realizo el análisis **DOFA**, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, atendiendo interrogantes de cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

Estas son los cuatro tipos de estrategias que se desarrollaran en el siguiente análisis:

- La estrategia **FO**: Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado porque la organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
- La estrategia **FA**: Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas.



- La estrategia **DA**: Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.
- La estrategia **DO**: Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.

Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para las Cooperativas de Trabajo Asociado.

#### 11.5. ANALISIS DOFA DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO ADSCRITAS A C.I. EL ROBLE S.A.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asociación con otras cooperativas del sector.</li> <li>2. Mejoramiento de las condiciones laborales.</li> <li>3. Exoneración de impuestos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasa capacidad ahorrativa.</li> <li>2. Reforma o modificación por parte del gobierno de estatutos y regimenes.</li> <li>3. Incremento del índice delincencial en la zona.</li> <li>4. Aumento considerable de la competencia.</li> <li>5. Poco acceso a la tecnología.</li> <li>6. Dificultad en la telecomunicación.</li> <li>7. Dificultad de transporte. (movilización en el sector).</li> </ol>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agresividad para enfrentar la competencia.</li> <li>2. Buena cultura asociativa.</li> <li>3. Alta experiencia y</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Con una buena cultura asociativa se pueden formar alianzas con Cooperativas del sector para lograr un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crear una buena cultura ahorrativa que permita tener una adecuada disponibilidad de recursos para invertir y de esta forma consolidar</li> </ul>

<p>conocimiento de las labores que realizan.</p> <p>4. Adecuado portafolio de servicios.</p> <p>5. Deseos constantes de superación.</p>	<p>mayor fortalecimiento de sus actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Con el apoyo del gobierno, al exonerar a las Cooperativas de algunos impuestos, se pueden mejorar y diversificar los portafolios de servicios.</li> <li>➤ Mediante el mejoramiento de la política laboral en el país, la experiencia y el conocimiento que tienen los asociados para realizar sus labores se pueden mejorar las condiciones de vida y de trabajo de las personas que hacen partes de las Cooperativas.</li> </ul>	<p>su estructura organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consolidando la experiencia y aumentando el conocimiento técnico de las labores que realizan, se lograría un fortalecimiento de las Cooperativas lo cual le permitiría ser mas competente ante el desafío de nuevos competidores.</li> <li>➤ Invertir en tecnología para el mejoramiento del portafolio de servicio, el manejo de la información y la comunicación interna y externa.</li> <li>➤ Crear vínculos asociativos con Cooperativas y empresas del sector con el objetivo de mejorar acceso a los lugares de trabajo.</li> </ul>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>1. Baja calidad del servicio prestado.</p> <p>2. Insatisfacción del cliente.</p> <p>3. Falta de capacitación y educación solidaria.</p> <p>4. Aumento en la rotación de asociados y subcontratados.</p> <p>5. Escasa experiencia técnica de los asociados.</p> <p>6. Acceso al mercado financiero.</p> <p>7. No existen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Con el mejoramiento de las condiciones laborales se puede aumentar la calidad del servicio prestado y de esta forma lograr la satisfacción del cliente.</li> <li>➤ Crear alianzas estratégicas entre las cooperativas del sector para realizar trabajos conjuntos de tipo administrativo y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Con el apoyo del SENA y el Min. De Protección Social realizar capacitaciones en el curso básico de Economía Solidaria, cursos técnico-prácticos y en la reforma de Estatutos y Regímenes.</li> <li>➤ Disminuir la rotación de asociados y subcontratados, para lograr un mayor sentido de pertenencia que</li> </ul>

<p>presupuesto bien definidos.</p> <p><b>8.</b> Inexistencia de alianzas estratégicas.</p> <p><b>9.</b> Bajo nivel tecnológico.</p> <p><b>10.</b> Capacidad de innovación</p>	<p>organizacional como: la elaboración de presupuestos, innovación de sus procesos contables entre otros.</p> <p>➤ Al estar exentos de algunos impuestos se pueden crear fondos para la adquisición de tecnología y así capacitar técnicamente a los asociados.</p>	<p>contribuya a enfrentar la exigente competencia.</p> <p>➤ Buscar acceso al mercado financiero para invertir en tecnología y aumentar la innovación de los procesos administrativos.</p>
---	---	---

**Fuente:** Los autores

## 11.6 ESTRATEGIAS A CORTO Y LARGO PLAZO

Logrando la integración de las Cooperativas del sector, de manera que se generen emprendimientos colectivos entre ellas y que culminen con la creación de alianzas o acuerdos que permitan el fortalecimiento de sus actividades y a su vez conduzca a su sostenibilidad financiera teniendo en cuenta el uso racional de los recursos que poseen.

No obstante, de igual forma se debe establecer un sistema que asegure el ingreso de asociados altamente calificados, motivados e integrados, con capacidad de liderazgo y con un alto grado de compromiso, que contribuya al mejoramiento continuo de la calidad del servicio y al desarrollo de estrategias, que garantice la permanencia de las Cooperativas en el mercado. Esto a su vez beneficiara a las Cooperativas en aspectos como:

- Mejoramiento de las relaciones entre Cooperativas.
- Consolidación en el mercado.
- Mejoras en las infraestructuras de las Cooperativas.

- Mayor compromiso de los asociados.
- Racionalización de los gastos operacionales y administrativos.
- Eficiencia en el servicio prestado.
- Fortalecimiento de las actividades.
- Aumentar la formación y capacitación de los miembros de las Cooperativas.

Determinadas las características del sector de la economía solidaria, básicamente las Cooperativas de Trabajo Asociado, el cual esta conformado por las organizaciones solidarias debidamente conformados y por las empresas a las cuales se les presta el servicio, es muy importante establecer que se necesitan de herramientas y aptitudes básicas para que se exista una satisfacción conjunta entre los dos factores, no obstante las Cooperativas deben de concientizarse del compromiso que tienen debido a que son ellas que deben que instaurar estrategias y tácticas que permitan mejorar continuamente el servicio prestado, a demás de adquirir culturas administrativas y organizacionales conducentes al desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones y al aumento de la calidad de vida de todos los asociados.

De igual forma es importante que los gerentes de las Cooperativas se empoderen de herramientas y técnicas gerenciales propicias, que le permitan tener una connotación más amplia de los elementos del entorno en que desarrollan sus actividades. Para esto, es muy importante que asimilen las amenazas y debilidades señaladas en el análisis, con el objetivo de contrarrestarlas de tal manera que se conviertan en fortalezas y oportunidades, que conlleven a mejorar el diario de sus acciones y futuro de las Cooperativas que representan.

## **12. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO ADSCRITAS A C.I. EL ROBLE S.A.**

Conciente de la importancia que tienen las Cooperativas de Trabajo Asociado como instrumento para lograr los propósitos de generación de trabajo, crecimiento económico y generación de riqueza colectiva, a continuación se realizará un Modelo o Guía Metodologica de Planeación Estratégica que permitirá a las cooperativas de trabajo asociado adscritas a C.I. EL ROBLE S.A., tener un mayor control de sus actividades, una adecuada y eficiente organización administrativa-financiera de sus operaciones y tener una mejor connotación de su entorno y de sus competidores.

La adopción por parte de las cooperativas de este Modelo estará acompañada por un proceso de asimilación y concientización de todos los asociados, buscando de esta manera su compromiso y confianza en el desarrollo de este proceso. A su vez se realizarán seguimientos tendientes a capacitar y supervisar la adopción del Modelo o Guía ejecutar.

### **12.1 MISIÓN**

**(Cootracal, Cootraunidos, Cootragenesis, Cootramig, Cootranueva, Satélite C.T.A.)** Es una Cooperativa de Trabajo Asociado, con conocimientos y habilidades en el cultivo de la palma africana, que gestiona y ejecuta acciones tendientes a mejorar la calidad de vida de sus asociados, con procesos administrativos y financieros confiables, que generan confianza y propician el desarrollo de la región.

## 12.2 VISIÓN

En el 2010 (**Cootracal, Cootraunidos, Cootragenesis, Cootramig, Cootranueva, Satélite C.T.A.**) se consolidara en el mercado como una cooperativa rentable, eficaz, generadora de trabajo y bienestar a sus asociados. Apropiando y consolidando su experiencia para la mejora continua en la prestación del servicio, construyendo y fortaleciendo su estructura organizacional a través una excelente gestión de sus órganos de administración y control, logrando así un alto rendimiento y reconocimiento por el óptimo desarrollo de sus actividades.

## 12.3 VALORES

Los valores cooperativos básicos que deben cumplir las cooperativas, establecidos por la ACI son:

- Autoayuda o esfuerzo propio.
- Responsabilidad propia.
- Democracia.
- Igualdad.
- Equidad.
- Solidaridad.

De igual forma se proponen los siguientes valores, sin desconocer la importancia de los anteriormente señalados.

- **Unidad:** crear vínculos que potencializen las relaciones dentro y fuera de la organización.
- **Integridad:** desarrollando las actividades y funciones con honradez y dignidad.

- **Tolerancia:** respetando y considerando las opiniones, creencias, culturas y prácticas de cada uno de los asociados.
- **Responsabilidad:** atender el compromiso y las obligaciones de tal manera que aumente el reconocimiento y auge de la Cooperativa.

### 12.3.1 VALORES ÉTICOS

- **Honestidad y transparencia:** se manifiesta en convicciones personales de honradez, decencia, franqueza, aplicadas en cada una de las actuaciones en los diferentes campos del desempeño de la cooperativa.
- **Responsabilidad y Vocación Social:** presencia activa de las Cooperativas y sus asociados en las comunidades donde actúan, con el fin de contribuir a su mejoramiento integral o desarrollo humano sostenible.

### 12.4 PRINCIPIOS

Los principios según la A.C.I. son pautas o guías maestras mediante las cuales las Cooperativas y sus asociados ponen en práctica sus valores, y a su vez son los parámetros para juzgar su comportamiento y tomar decisiones; estos principios son<sup>62</sup>.

- Adhesión voluntaria y abierta.
- Gestión democrática por parte de los asociados.
- Participación económica de los asociados.

---

<sup>62</sup> CURSO ESPECIALIZADO PARA EMPRESAS PALMERAS SOBRE COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. Convenio de Cooperación Técnica entre SENA-SAC, convenio No. 00077

- Autonomía e independencia.
- Educación, capacitación e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Interés por la comunidad.

Tomando como referencia los principios establecidos por la ACI., se determinaron los siguientes, teniendo en cuenta la actividad a la que se dedican las Cooperativas de Trabajo Asociado adscritas a C.I. EL ROBLE S.A.

- **Calidad:** ofrecer un servicio de alta calidad, basados en la experiencia, el conocimiento técnico de las labores y el demás de acuerdo con los criterios establecidos por los clientes.
- **Identidad:** el compromiso e identidad de los asociados con los objetivos propuestos, permitirá el fortalecimiento e integración de la Cooperativa.
- **Mejoramiento Continuo:** optimizar de manera continua y progresiva el desarrollo de los procesos administrativos y operacionales.
- **Entrenamiento:** facultar a los diferentes miembros de la cooperativa de herramientas y técnicas que le permitan elevar su conocimiento y aumentar su experiencia.
- **Competitividad:** siendo competente y eficaz se lograra un posicionamiento considerable en el mercado, permitiendo desarrollar estrategias que logren consolidar a la Cooperativa.



- **Solidaridad:** realizando acuerdos de reciprocidad, de ayuda mutua, equidad y autogestión, que convoca a actuar y generar oportunidades de desarrollo y beneficio colectivo.

## 12.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS Y ESTRATÉGICOS

- **Objetivos de Participación Y Gobernabilidad:** Elevar y mantener altos niveles de participación y compromiso de los Asociados, para garantizar la gobernabilidad de la cooperativa y el cumplimiento de la misión.
- **Objetivos de Desarrollo Organizacional:** Lograr y mantener procesos administrativos y organizacionales que incorpore y desarrolle, los procesos, la información, la tecnología y el servicio que se presta, para lograr el cumplimiento de objetivos y la satisfacción de los clientes internos y externos.
- **Objetivos de Sostenibilidad:** Garantizar autosuficiencia financiera y desarrollo socio económico, mediante una eficiente gestión de los recursos y el fortalecimiento de la capacidad ahorrativa de la cooperativa.
- **Objetivos de Fortalecimiento del Pensamiento Solidario:** Contribuir a la construcción y fortalecimiento de un pensamiento solidario y colectivo por medio del fomento de la cultura solidaria, la integración, las alianzas estratégicas y la participación en acciones que beneficien a la comunidad.
- **Objetivo de Desarrollo y Adquisición Tecnológica:** adquirir tecnología que propicie el mejoramiento de los procesos organizacionales, el manejo de la información, mejore el rendimiento de las operaciones y cree ventajas competitivas en el sector.

- **Objetivo de Mejoramiento del Servicio:** basados en la satisfacción del cliente se desarrollarán estrategias que conduzcan a mejorar continuamente la calidad del servicio, estableciendo parámetros de rendimientos con el objetivo de mejorar la producción y la lealtad del cliente.

## 12.6 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONALES

Con el establecimiento de los objetivos las cooperativas deben idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica, a continuación se desarrollarán las estrategias que buscarán potencializar el curso de las Cooperativas.

- **Estrategia de Nivel Corporativo:** Esta estrategia será formulada por los órganos de administración de las Cooperativas con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de la organización, buscando de esta forma los tipos de negocios en los cuales debe involucrarse la empresa, tales como: la realización de proyectos productivos o la ampliación del portafolio de servicios. No obstante deben establecerse de manera clara y concisa las metas y las expectativas de cada negocio en el que se pretenda involucrar, con el objetivo de tener un mayor control de los recursos que se desearían invertir.
- **Estrategia Intensiva de Penetración en el Mercado:** con el desarrollo de esta estrategia, se pretende aumentar la participación en el mercado, teniendo en cuenta el servicio que se presta y los potenciales clientes que existen en la región. Esta estrategia incluirá el aumento del portafolio de servicio, inversión en actividades publicitarias, incremento de la cobertura

para la prestación de servicio (otros corregimiento y municipios del sector) y creación una imagen corporativa de calidad.

- **Estrategia de Gestión Organizacional:** con el desarrollo de esta estrategia se buscara básicamente desarrollar mecanismos de medición que permitan determinar el desempeño o rendimiento de la Cooperativa y de sus asociados en particular. Para esto se debe constituir sistemas de evaluación que precisen la capacidad tanto de la Cooperativa, como la de cada uno de los miembros que la conforman.

Por otro lado, para el progreso de una buena gestión organizacional, también es muy importante la creación de manuales de organización y procedimientos, que faciliten la comprensión y el desarrollo de los órganos de administración y de las actividades que realiza la cooperativa.

## 12.7 VENTAJAS COMPETITIVAS

El desarrollo económico consiste en generar, dentro de una economía local o regional, la capacidad necesaria para hacer frente a los retos y oportunidades que pueden presentarse en una situación de continuo cambio económico, tecnológico y social. Este cambio provoca transformaciones estructurales que evolucionan hacia formas superiores. A continuación se determinarán las diferentes ventajas competitivas que presentan las Cooperativas de Trabajo Asociado, buscando ser aprovechadas y asimiladas, para el progreso y auge de estas.

- **Desarrollo Local y Regional:** las Cooperativas de Trabajo Asociado favorecen el desarrollo local y regional, al ser empresas que se encuentran particularmente ligadas al territorio, ya que éstas están vinculadas directamente a las personas que la integran, y éstas lo están al territorio.

De esta forma se puede justificar que las cooperativas son una fórmula idónea para el desarrollo del potencial endógeno de una zona y que un buen manejo contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida de las personas que hacen parte de ella.

- **Efectividad de la Comunicación:** gracias al número de asociados y a la constante interacción que se tiene, se favorece considerablemente la comunicación entre los miembros de la cooperativa. Los asociados están en contacto permanente unos con otros, se comunican sugerencias para mejorar la calidad de los servicios, reducir costos, aumentar la prestación del servicio o conseguir altos índices de rendimientos, que permiten la consolidación de la organización y asegura su permanencia en el mercado.
  
- **Lealtad y Compromiso entre los Miembros de la Cooperativa:** los trabajadores asociados, por su continua relación laboral, suelen tener relaciones positivas de compañerismo que favorece la cooperación, la intercomunicación y el aprendizaje colectivo, en estas organizaciones los asociados participan en la toma de decisiones, son informados de la marcha de los negocios y participan en los resultados. Esta situación genera en ellos un fuerte sentido de pertenencia, ya que perciben y saben que la empresa es algo que les pertenece a todos y la cual deben preservar.

## **12.8 DEPARTAMENTOS FUNCIONALES ESTRATÉGICOS DE LA COOPERATIVA**

Hoy en día el trabajo en equipo encaminado hacia un objetivo común, ha permitido que las áreas o departamentos cumplan un rol importante en la consecución de los objetivos y la visión dentro de la empresa, por tal motivo, dependiendo la magnitud de la empresa, es necesario establecer áreas o departamentos funcionales que permitan tener un mejor desenvolvimiento de las personas que laboran dentro de ella. A continuación se desarrollarán los departamentos funcionales estratégicos de las Cooperativas, con el objetivo de tener una mejor estructura funcional de estos.

### **➤ Departamento Administrativo y Financiero**

Mediante una administración eficiente por parte de los órganos de control de la Cooperativa, se pretende potencializar el desarrollo administrativo y financiero de la organización, de tal modo que permita tener un mejor manejo de los recursos y una mayor capacidad para afrontar los diferentes retos que se presenten en el mercado.

### **Actividades básicas del Departamento Administrativo y Financiero**

- 1.** Coordinar y hacer seguimiento de todos los departamentos de la Cooperativa para garantizar su normal funcionamiento en el desarrollo de las actividades.
- 2.** Orientar, dirigir y controlar las operaciones de la Cooperativa en el manejo de las finanzas y proyectos de alianzas con otras Cooperativas o empresas.
- 3.** Coordinar, dirigir, controlar la cartera y las diferentes cuentas por pagar que tenga la Cooperativa.

4. Manejar los recursos financieros de la Cooperativa de tal manera que se asegure el mayor rendimiento económico de los recursos disponibles.
5. Velar por el seguimiento y control de los órganos de administración de la cooperativa (consejo de administración, junta de vigilancia, gerente, comités).

➤ **Departamento de Gestión Humana**

Este departamento será el encargado de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la Cooperativa, concentrando sus esfuerzos en la selección de personas capaces, responsables y adecuadas a los puestos o necesidades de la organización. Motivando, capacitando y evaluando constantemente a los asociados y promoviendo el establecimiento de un medio ambiente agradable que potencialice el desarrollo de las actividades y máxime los niveles de rendimientos de la empresa.

**Actividades básicas del Departamento de Gestión Humana**

1. Coordinar el ingreso y egreso del personal a la Cooperativa.
2. Entrenar y capacitar a todo el personal, con el objeto de incrementar el desarrollo personal de todos los asociados.
3. Revisar los préstamos, liquidaciones, vacaciones, incapacidades, suspensiones, permisos de todo el personal.

4. Realizar evaluaciones periódicas de desempeño y/o rendimiento a todo el personal de la Cooperativa.
5. Coordinar actividades de capacitación, implementación y mantenimiento del programa de Salud Ocupacional.

➤ **Departamento de Planeación y Desarrollo**

Teniendo en cuenta la importancia de tener un buen control de las actividades o funciones que realiza la organización, este departamento estará encargado de planear y proyectar el desarrollo y progreso de toda la Cooperativa, desarrollando estrategias que propicien el manejo integral tanto de los recursos como el del personal de empresa. Mediante procesos de capacitación que vincule a cada uno de los asociados y sus familias, se gestionaran actividades que contribuyan al mejoramiento la calidad de vida de las personas vinculadas a la cooperativa.

**Actividades básicas del Departamento de Planeación y Desarrollo**

1. Elaboración y ejecución de programas de capacitación.
2. Planificar el crecimiento de la estructura de la Cooperativa, buscando aumentar la capacidad de sus instalaciones y consolidarse en el mercado.
3. Desarrollo de actividades lúdicas y recreacionales.
4. Formulación y puesta en marcha de proyectos productivos.

➤ **Departamento de Calidad en la Prestación del Servicio**

Con el desarrollo de este departamento se pretende formular los métodos más adecuados que permitan mejorar constantemente la prestación del servicio, suministrando y manejando eficientemente la fuerza de trabajo, las instalaciones, los materiales y las herramientas requeridas para prestar un servicio de calidad y con altos estándares de rendimientos.

**Actividades básicas del Departamento de Calidad en la Prestación del Servicio**

1. La implantación de acciones de mejora continúa en todos los procesos, con un plan de inspecciones para asegurar que el servicio que se presta, cumple con los requisitos exigidos por la empresa palmera.
2. Realizar inducciones teórico-prácticas, que faculten a los asociados en la adopción de nuevas técnicas de realización de las labores de campo.
3. Tener un adecuado control y organización de las herramientas y elementos de trabajo.
4. Supervisar que todos los trabajadores asociados tengan y utilicen los elementos de protección personal al momento de realizar las labores.



## 12.9 PROCESO OPERATIVO-ADMINISTRATIVO EN LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO VINCULADAS AL SECTOR PALMERO <sup>63</sup>

Como empresa que son, Las Cooperativas de Trabajo Asociado adelantan procesos de carácter administrativos, de manera permanente y formal; los cuales son desarrollados por los órganos de administración, siendo aplicado a todas las instancias con las cuales se relaciona en el cumplimiento de su objeto social.

Para el buen desempeño de las Cooperativas de Trabajo asociado, en su relación con sus asociados, a partir del acuerdo cooperativo; y con la empresa palmera, (C.I. EL ROBLE S.A.), en su calidad de proveedor de servicios, se hace necesario el cumplimiento de procedimientos y formalismos mínimos, que permitirán de manera sencilla y cotidiana, dar cumplimiento a los mandatos legales para este tipo de organizaciones.

A continuación se establecen los procedimientos más importantes que debe adelantar la cooperativa, de manera interna, con relación con sus asociados:

- **Asociación de los trabajadores asociados a la Cooperativa de Trabajo Asociado:** El proceso de asociación del asociado debe formalizarse en todos los casos y para cualquier efecto; de no adelantarse de la manera adecuada, no se configurara el acuerdo cooperativo entre el trabajador y la cooperativa, por lo tanto no se aplicara el régimen especial de los trabajadores asociados.

---

<sup>63</sup> CURSO ESPECIALIZADO PARA EMPRESAS PALMERAS SOBRE COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. Convenio de Cooperación Técnica entre SENA-SAC, convenio No. 00077

La asociación del asociado se configurara en dos pasos así:

1. Solicitud de asociación por escrito, presentada por el asociado al órgano de dirección de la cooperativa.
  2. Aceptación de la solicitud de asociación por parte del órgano de administración, expresada por escrito en un acta debidamente elaborada y aprobada por este.
- **Afiliación del trabajador asociado a EPS, ARP, y PENSIÓN:** Una vez formalizada la asociación del nuevo trabajador asociado, se debe proceder inmediatamente a vincularlo a EPS, ARP, Y PENSIÓN.
  - **Emisión de orden de trabajo de la Cooperativa De Trabajo Asociado al trabajador asociado:** Ya afiliado el asociado a seguridad social integral, la cooperativa debe proceder a impartir la orden de trabajo, a través de la cual se le indica y orienta la labor que el asociado deberá realizar.
  - **Control de la labor realizada por el trabajador asociado por parte de la Cooperativa:** La cooperativa puede ejercer mecanismos de control, para verificar el cumplimiento de las órdenes de trabajo emitidas a los trabajadores asociados; estas actividades la debe ejercer el gerente de la Cooperativa u otro asociado a quien se le asigne esa labor.

- **Entrega a satisfacción por parte de la Cooperativa del servicio prestado a la Empresa Palmera C.I. EL ROBLE S.A.:** A partir de la orden de trabajo, el asociado de entregar a la Cooperativa, la labor realizada a satisfacción; de este recibido y registro, se establece la base para la liquidación de la compensación que recibirá el asociado.
  
- **Facturación del servicio prestado por parte de la Cooperativa de Trabajo Asociado:** Con la sumatoria de las tareas realizadas por los asociados, la Cooperativa emite la factura por concepto del servicio prestado a la empresa palmera (C.I. EL ROBLE S.A.).
  
- **Liquidación de la nomina de Compensaciones, Deducciones y Pagos:** Dado el ingreso percibido por la facturación del servicio prestado a la empresa palmera, y con base en los registros de las labores realizadas por los asociados, se liquida la compensación de todos y cada uno de los asociados que participaron en la prestación del servicio. De la nomina de compensaciones liquidada, se procede a hacer las deducciones correspondientes de aportes, créditos, salud, pensión y arp.
  
- **Retiro de asociados de la Cooperativa de Trabajo asociado y devolución de aportes:** Así mismo como se establece el formalismo para la vinculación inicial del asociado; se debe formalizar el retiro de este cuando se dan las situaciones preestablecidas en los estatutos, regímenes y reglamentos.

El retiro se puede dar por dos razones:

1. Por retiro voluntario del asociado; para lo cual este debe hacer la solicitud por escrito, expresando su deseo voluntario de retirarse de la organización; en este caso el órgano de administración sencillamente acepta el retiro, dejándolo contemplado en la respectiva acta que se debe realizar.
  2. Por exclusión; caso en el cual la Cooperativa en cabeza del Consejo de Administración, desarrolla el proceso preestablecido en los estatutos y/o reglamentos para desvinculación del asociado, dadas las causales determinadas.
- **Desvinculación de los ex asociados de EPS, ARP y PENSIONES:** una vez formalizado el retiro de los asociados de la cooperativa, se puede proceder a su desvinculación de EPS, ARP y PENSIONES. Los anteriores procedimientos van acompañados de los respectivos movimientos administrativos, contables, y tributarios.

#### **12.10 CONFORMACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE COMITÉS ESPECIALES**

Los comités se crearán como órganos de apoyo que faciliten a los directivos y ejecutivos de la cooperativa la gestión empresarial y social. Igualmente estos comités permitirán lograr una mayor participación de los asociados en el desarrollo de los programas que adelante la Cooperativa.

Los comités que se crearán teniendo en cuenta el objeto económico y social de la Cooperativa son: Comité de educación, Comité de Solidaridad y el Comité de Crédito.

Los comités se integraran por lo menos con un coordinador o responsable, un secretario y un tercer asociado, todos estos nombrados por el Consejo de Administración, con un periodo de un (1) año.

La conformación de los distintos comités deberá quedar plasmados en actas firmadas por el presidente y secretario de la reunión del Consejo de Administración.

#### ➤ **COMITÉ DE EDUCACIÓN**

Será el encargado de orientar y coordinar las actividades de educación de la Cooperativa y de elaborar constantemente planes y programas anuales con su respectivo presupuesto, en el cual se incluirá la utilización del Fondo de educación, desarrollando el programa educativo socio y empresarial PESEM. Sus funciones básicas serán:

1. Elaborar el diagnostico situacional de la educación en la cooperativa.
2. Diseñar y coordinar la ejecución de proyectos educativos.
3. Responder por el cumplimiento de los programas de capacitación que hayan sido aprobados por el Consejo de Administración.
4. Responder por el Proyecto Socioempresarial PESEM.

#### ➤ **COMITÉ DE SOLIDARIDAD**

Será el encargado de orientar y coordinar las actividades de ayuda a los asociados y familiares dependientes en circunstancias especiales tales como: calamidades domesticas o situaciones de particular dificultad, al beneficio de la comunidad para un desarrollo sostenible a través de políticas y condiciones aprobadas por los asociados. A demás deberá

elaborar un plan o programa anual, con su respectivo presupuesto, en el cual se incluirá la utilización del fondo de solidaridad.

➤ **COMITÉ DE CRÉDITO**

Se encargara de orientar y coordinar el otorgamiento de crédito a los asociados, evaluar la capacidad la capacidad de endeudamiento de los asociados y al igual que los anteriores comité deberá elaborar un programa anual con su correspondiente presupuesto.

Para sus actuaciones se guiará por el Reglamento de Crédito (ver anexo) el Consejo de Administración y sus actuaciones se cumplirán en interés de la Cooperativa, teniendo en cuenta los intereses de los asociados.

En todo caso, los créditos que soliciten los miembros del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia o el Gerente de la Cooperativa, requerirán estudio y consideración de este comité sustentando la igualdad de derechos y obligaciones para todos los asociados.

## **CONCLUSIONES**

La cooperación es una respuesta natural del hombre para equilibrar fuerzas y ha existido en forma natural desde comienzo de la humanidad, y debidamente procesada desde que comenzó a crearse la historia de las organizaciones.

La evolución de las diferentes formas socioeconómicas, independiente de su ideología, ha llevado consigo diferentes manifestaciones de cooperación, que ha sido generada por cambios en las costumbres, en la educación o en la cultura.

Las Cooperativas como organizaciones estructurales solidarias, se han fortalecidos de tal manera que en la actualidad se consideran como una opción empresarial de alto impacto en el desarrollo económico y social del país. Las Cooperativas de Trabajo Asociado hacen parte de esta importante estructura y se convierten en factores determinantes para la construcción de nuevos escenarios que concreten las aspiraciones comunes de personas asociadas bajo el esquema cooperativo.

Después de analizar estratégicamente las diversas situaciones que presentan las Cooperativas de Trabajo Asociado adscritas a C.I. EL ROBLE S.A., se puede observar que poseen características que se pueden direccionar con el objetivo de fomentar activamente el empresarismo y la generación de trabajo en la región.

Teniendo en cuenta que las organizaciones solidarias estudiadas, afrontan grandes desequilibrios organizacionales, que no le permiten tener un eficiente control de sus operaciones y/o actividades, es muy importante la adopción de nuevas medidas y estrategias que propicien el aprovechamiento de las nuevas oportunidades que brinda el entorno en que se desenvuelven. No obstante

como todo proceso, es necesario que la motivación y el emprendimiento que tengan todos y cada uno de los asociados de las Cooperativas sea el mas preponderante y consecuente.

Así mismo, el cambio en la forma de administración, que tenga cualquier empresa, trae consigo nuevos retos y beneficios que facilitan la integración de los diferentes factores que conforman las organizaciones y propician la consecución de los objetivos y metas propuestas.

Por todo lo anterior, se puede determinar que la planeación estratégica es una herramienta básica, prioritaria para el desarrollo y fortalecimiento organizacional y administrativo de cualquier empresa, sin embargo es muy importante considerar que las Cooperativas de Trabajo Asociado, enfrentan grandes adversidades de todo tipo (económicos, competitivos, financieros, estatutarios, culturales), que impiden la adopción y ejecución de nuevos lineamientos de tipo administrativo.

Por último, es indispensable que todas las Cooperativas de Trabajo Asociado adscritas a C.I. EL ROBLE S.A., inicien procesos y planes de cambio que le permitan ser mucho más competitivos y facilite su proceso de expansión y crecimiento.



## RECOMENDACIONES

Tomando como referencia los diferentes factores y situaciones que presentan las organizaciones solidarias estudiadas, los autores de la presente investigación realizan las siguientes recomendaciones a los diferentes órganos de administración de las Cooperativas de Trabajo Asociado adscritas a C.I. EL ROBLE S.A., con el propósito de reestructurar la forma o el tipo de administración de sus empresas, además de contar con un instrumento de apoyo para hacer frente a los retos actuales, dada la creciente competencia y la fuerte dinámica de cambio que se vive en todos los ámbitos de la economía.

- Adoptar y ejecutar el Modelo de Planeación Estratégica creado para las Cooperativas de Trabajo Asociado, de tal manera que se aprovechen las capacidades que se tienen y se busque la mayor eficiencia posible, creando ventajas sostenibles sobre sus competidores.
- Consolidar el compromiso de todos los asociados con la cooperativa, desarrollando eficientemente cada uno todas sus habilidades.
- Disminuir el índice de rotación de los asociados en cada una de las Cooperativas, con el objetivo de lograr una mejor y mayor estabilidad de estas.

- Facultar a todas las personas que hacen parte integral de la Cooperativa, desarrollando sus potencialidades e incrementado sus capacidades cognitivas en búsqueda de su desarrollo personal y laboral.
- Fomentar un ambiente laboral propicio y armonioso que optimice las relaciones interpersonales entre los asociados y aumente la cultura solidaria en cada uno de ellos.
- Establecer departamentos o áreas funcionales estratégicas, que faciliten el control de las operaciones y maximicen el rendimiento de las actividades.
- Conformar los diferentes comités especiales (educación, solidaridad y de créditos), con la intención de favorecer y ayudar a los miembros de las cooperativas, a sus familias y a la comunidad.
- Establecer alianzas estratégicas entre cooperativas y otras empresas del sector, con la intención de promover el desarrollo y auge de las de estas empresas, además permita fortalecer el gremio solidario en el sector palmero.

## **BIBLIOGRAFIAS Y WEBGRAFIAS**

1. Acuerdo 003 y 007 Universidad del Magdalena.
2. ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Las cooperativas en el año 2000 1a edición – Bogotá - fondo editorial Cooperativo 1981 – 152 Pág.
3. ÁLVAREZ ALVIS, Leonardo, ORTIZ RUIZ, Carlos A. Tesis de Grado Diseño de Herramientas Gerenciales de Gestión Comunitaria para la Administración del Servicio de Acueducto del Municipio Zona Bananera 2003.
4. ARANGO JARAMILLO, Mario, la economía Solidaria: una alternativa al neoliberalismo y al socialismo de estado – Medellín, Revista Universitaria Cooperativa de Colombia – Cooperativismo y desarrollo No 66 (mayo-septiembre 1997) Pág. 79 – 83.
5. BARRAZA Moisés, Tesis; Plan de Mejoramiento continuo. 2003.
6. CASTILLA FERRERO. Sandra Milena, Estudio Socioeconómico para el diseño de una organización cooperativa estudiantil de ahorro y crédito, en la Universidad del Magdalena 2005 Pág. 23.
7. Curso Básico de Economía Solidaria. Convenio DAPR-FIP DANSOCIALO, Marco normativo de la economía solidaria. pp37\_41
8. CURSO ESPECIALIZADO PARA EMPRESAS PALMERAS SOBRE COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. Convenio de Cooperación Técnica entre SENA-SAC, convenio No. 00077
9. DAPR – FIP- DANSOCIAL. En convenio, curso básico de economía solidaria. Dan social Bogotá 2005 segunda edición. pp.29\_36 2005.
10. DEL TORO DIAZ, William, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Modulo de Planeación Estratégica.
11. FRED R. David, concepto de Administración Estratégica, Novena EDICION 2003 pp. 7-9.
12. GARRIDO S. Dirección Estratégica, 1ª edición McCraw Hill, 2003.

13. ICONTEC, Compendio Tesis y Otros Trabajos de Grado, Bogota D.C, 2006.
14. INSTITUTO IBEROAMERICANO DE INVESTIGACIONES SOCIALES (IDIS), El concepto de estrategia de la empresa 1988.
15. INFORMACION COMERCIAL, una nueva alternativa de negocio, el sector cooperativo en cifras, como se crea una cooperativa, Periódico el TIEMPO, jueves 21 de septiembre 2006.
16. LEGISLACION COLOMBIANA, Ley de Cooperativa 79 de 1988. Ley de 454 del 4 de agosto 1998.
17. MARÍN ARANGO Edwin, EMPRESAS COOPERATIVAS SOLIDARIAS Y OTRAS FORMAS ASOCIATIVAS, 1999.
18. PETERS, Thomas j. y WATERMAN, Robert H. En búsqueda de la excelencia. Norma, Bogota. 1984.
19. PINEDA SUÁREZ, Carlos Julio, LAS EMPRESAS DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA EN IBEROAMERICA, Editorial Mc Hill.1999.
20. PLAN DE MANEJO AMBIENTAL, Extractora de Aceite el ROBLE, Agroindustria de la Palma de Aceite, Santa Marta, Junio de 2001.
21. RODRIGUEZ C. José Ignacio. La Cooperativa de trabajo Asociado, 2da, edición. Santa fe de Bogotá. 1985. Pág. 157.
22. SANCHEZ QUINTERO, Jairo, Administración y Planeación: Prospectiva Estratégica y Logística” Bucaramanga 2005.
23. SERNA GOMEZ. Humberto, Gerencia Estrategia, 8ª edición, 2003 Bogota D.C., pp.19-85
24. THOMPSON, Artur, Strickland, JRA III, Administración Estratégica textos y casos 13ª edición. 2004.
25. URIBE GARZON. Carlos. Valores y nuevos principios cooperativos, Santa Fe de Bogotá Ascoop - Indecoop. 1996. Pág. 27.
26. [http://www.dansocial.gov.co/admin/files/Ane-Noticia\\_272200695238.pdf](http://www.dansocial.gov.co/admin/files/Ane-Noticia_272200695238.pdf)
27. [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocooperativa.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocooperativa.htm) - 81k -

28. <http://www.sccot.org.co/BancoConocimiento/E/estatutoscooperativa5/estatutoscooperativas>
29. <http://www.cccartagena.org.co/juridica/regnatucoope.htm>
30. <http://www.auladeeconomia.com/articulo8.htm>
31. <http://www.angelfire.com/ca3/blueiguana/herr3.htm>
32. [http://www.laneta.org/desmiac/Economia Solidaria.htm](http://www.laneta.org/desmiac/Economia_Solidaria.htm)
33. <http://www.larioja.gov.ar/dges/secundarias/glosario.htm>
34. <http://www.sccot.org.co/BancoConocimiento/E/estatutoscooperativa8/estatutoscooperativa>
35. <http://www.google.com.ar/search?hl=es&hs=SXv&client=firefox-a&rls>
36. <http://www.comminit.com/la/modelosdeplaneacion/lapm/lasId-608.html>
37. <http://www.larioja.gov.ar/dges/secundarias/glosario.htm>
38. <http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml>
39. <http://www.consultorsalud.com/biblioteca/decretos/Decreto%204588%20de%202006%20->
40. <http://www.supersolidaria.gov.co/entidad/mision.asp>
41. [http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja comparativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_comparativa)
42. [http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja competitiva](http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_competitiva)
43. <http://www.fecolsog.org/ShowContent.asp?ContentId=936&ChannelId=311>
44. [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocooperativa.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocooperativa.htm)
45. [http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DIFP Bpin/Pres Un hospital Zona Bananera.pdf](http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DIFP_Bpin/Pres_Un_hospital_Zona_Bananera.pdf)
46. [http://mail.google.com/la/Planeación Estratégica en las Organizaciones](http://mail.google.com/la/Planeación_Estratégica_en_las_Organizaciones)
47. [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/planeacionestrategica/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/)
48. <http://www.gobmagdalena.gov.co/zona.htm>

# ANEXOS

**ANEXO A. FOTOS DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO  
ADSCRITAS A CI. EL ROBLE S.A.**

**COOTRACAL**



**COOTRAGENESIS**





## COOTRAMIG



## COOTRANUEVA





## COOTRAUNIDOS



## SATELITE C.TA.

